



Università degli Studi di Torino



Ordine dei Farmacisti  
della Provincia di Torino

# MASTER IN FARMACIA TERRITORIALE - CHIARA COLOMBO -

Con il patrocinio di:



FOFI



FEDERFARMA



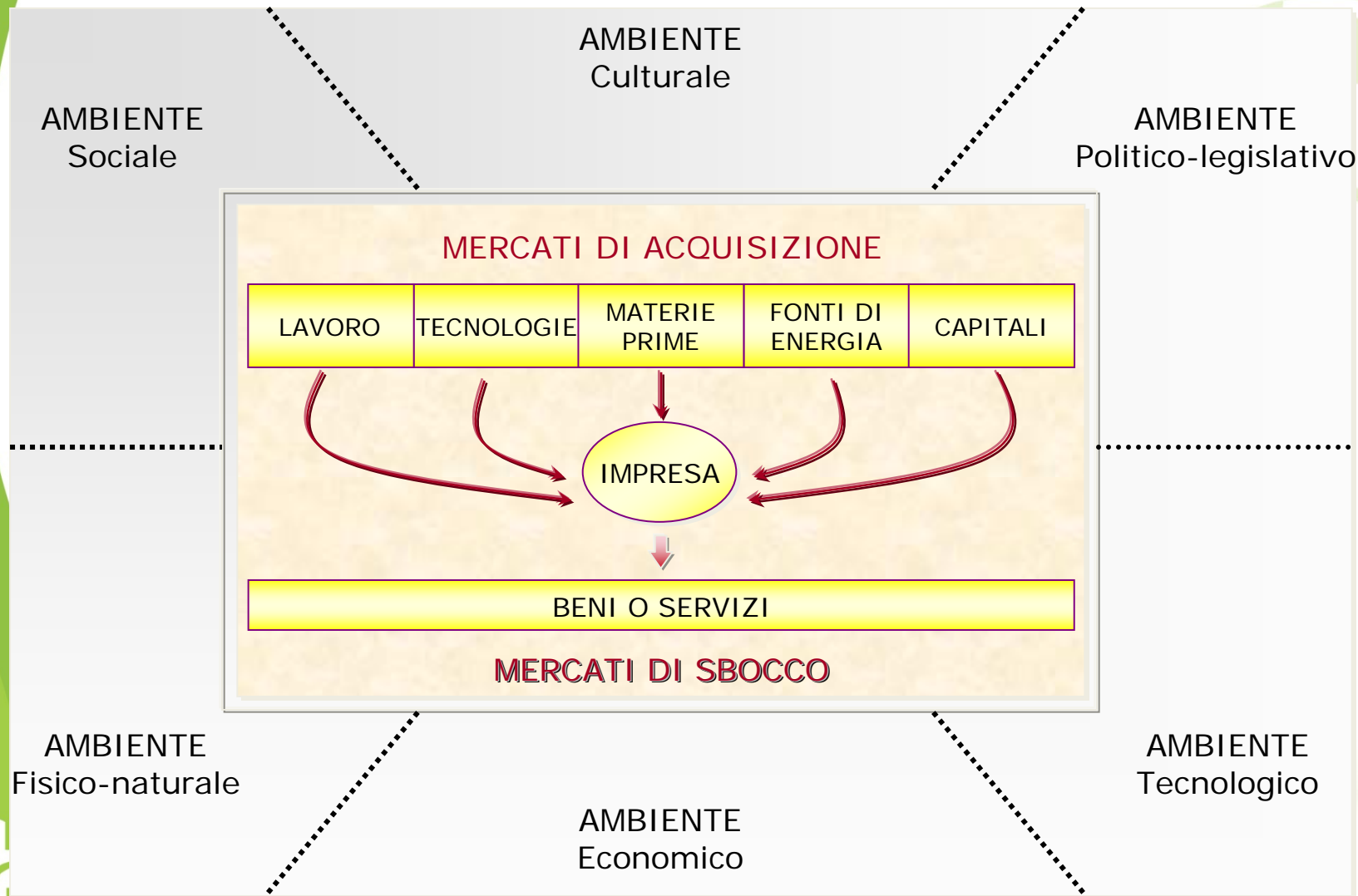
In memoria del dr. Andrea Busca



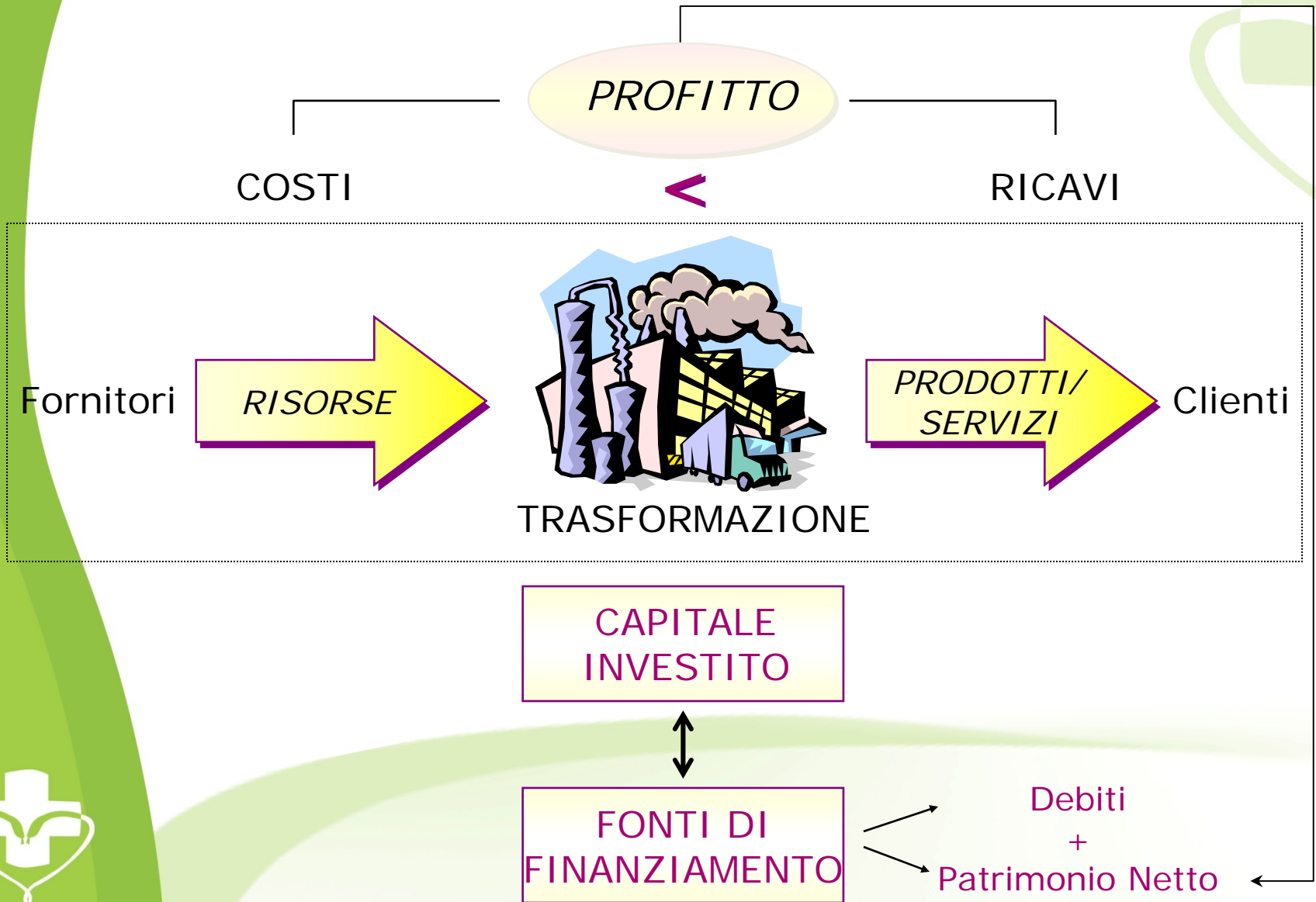
1.1  
IL MODELLO ECONOMICO E  
FINANZIARIO-PATRIMONIALE  
DELL'IMPRESA



# IL SISTEMA IMPRESA NELL'AMBIENTE



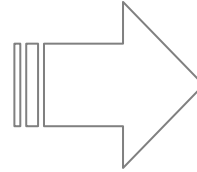
# IL MESTIERE DELL'IMPRESA



## LE POSSIBILI LETTURE DEL MESTIERE DELL'IMPRESA

COSTI

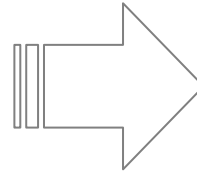
RICAVI



**ASPETTO  
ECONOMICO**

CAPITALE INVESTITO

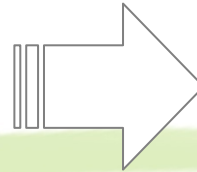
FONTI DI FINANZIAMENTO



**ASPETTO  
PATRIMONIALE**

ENTRATE DI CASSA

USCITE DI CASSA



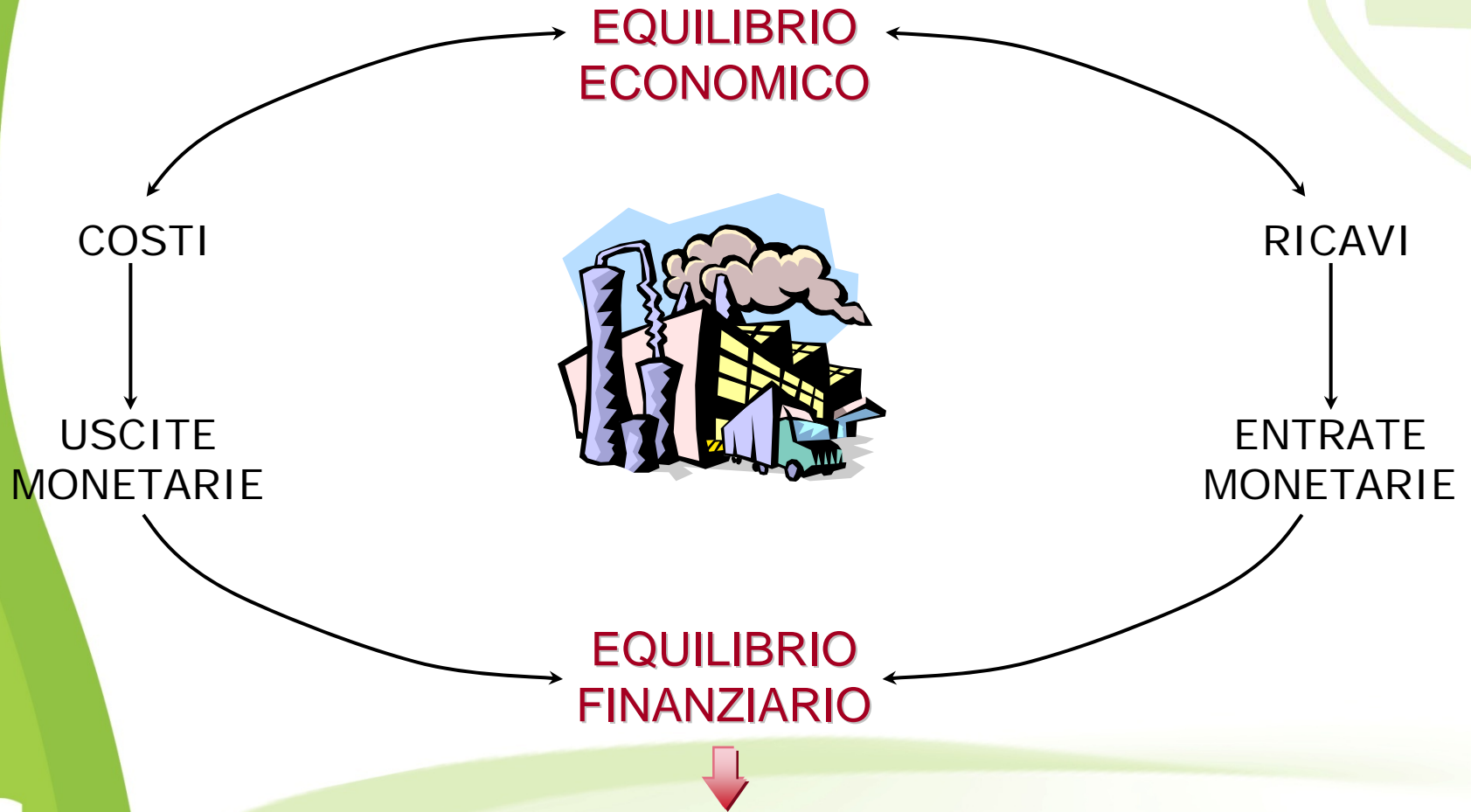
**ASPETTO  
FINANZIARIO**



## LA "LETTURA INTEGRATA" DEL MESTIERE DELL'IMPRESA



## IL MESTIERE DELL'IMPRESA E GLI EQUILIBRI DA OSSERVARE



*Struttura delle fonti di finanziamento*



## 1.2 I CONTENUTI DEL BILANCIO



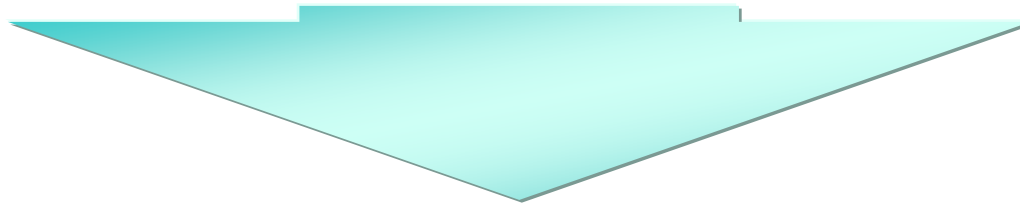


## IL BILANCIO

ASPETTO  
ECONOMICO

ASPETTO  
FIN./PATR.

ASPETTO  
FIN./MON.



non sono aspetti distinti della gestione d'impresa, ma fanno parte di una

## GESTIONE UNITARIA

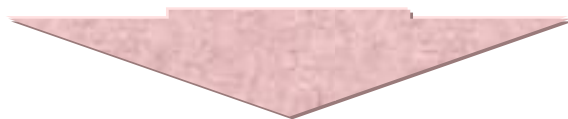
che trova rappresentazione in un documento di sintesi:

# IL BILANCIO

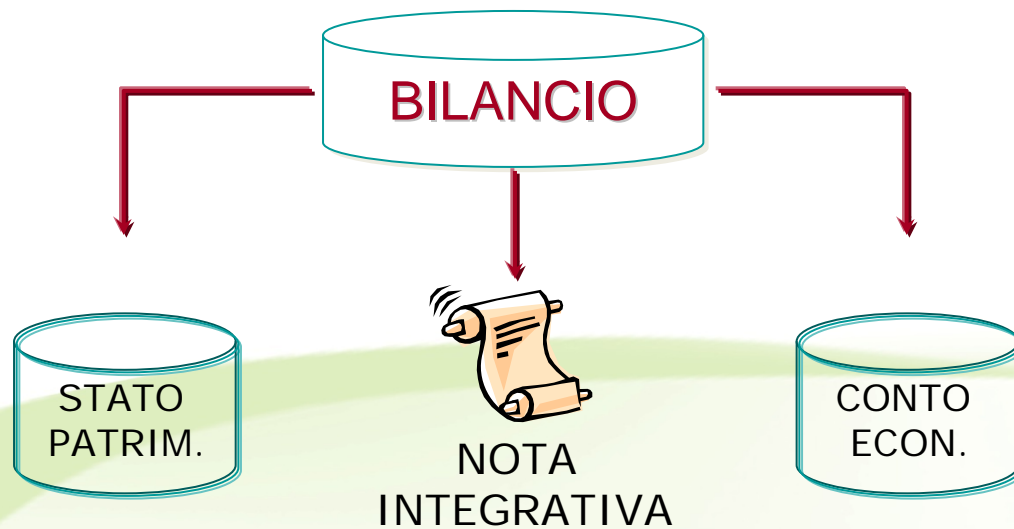
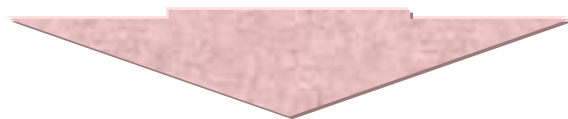


## IL BILANCIO (segue)

I fatti e le operazioni aziendali



SISTEMA DI  
REGISTRAZIONE



## IL CONTENUTO DELLO STATO PATRIMONIALE

### STATO PATRIMONIALE

#### ATTIVO

BENI e DIRITTI  
che l'azienda  
possiede



**DOVE**  
l'azienda ha  
investito i  
capitali

#### PASSIVO

DEBITI e OBBLIGAZIONI  
che l'azienda ha contratto  
e FONDI CORRETTIVI dei  
VALORI dell'ATTIVO



**CHI**  
ha fornito i  
capitali all'azienda



## IL CONTENUTO DELLO STATO PATRIMONIALE: il dettaglio

### ATTIVO

IMMOBILI  
IMPIANTI e MACCHINARI  
MARCHI e BREVETTI  
PARTECIPAZIONI

...

SCORTE

...

CREDITI VS/CLIENTI

...

CASSA/BANCA

**CAPITALE INVESTITO**

### PASSIVO

DEBITI FINANZIARI

...

FONDI

...

DEBITI VS/FORNITORI

...

PATRIMONIO NETTO

**= FONDI DI FINANZIAMENTO**



## IL CONTENUTO DEL CONTO ECONOMICO

+ **RICAVI** → REMUNERAZIONE DEI BENI E/O SERVIZI CEDUTI

- **COSTI** → REMUNERAZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI ACQUISITI

---

= **RESULTATO ECONOMICO**



## IL CONTENUTO DEL CONTO ECONOMICO: il dettaglio

+

**RICAVI**

Vendite

Proventi diversi

-

**COSTI**

Acquisti di beni

Costo del Lavoro

Spese Generali

Ammortamenti

Oneri Finanziari

Imposte e Tasse

=

**RISULTATO ECONOMICO** (*Utile/Perdita*)



## I VINCOLI DEL BILANCIO

- ▶ CODICE CIVILE
- ▶ NORMATIVA FISCALE
- ▶ PRINCIPI DEI DOTTORI COMMERCIALISTI



<p>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI, CON SEPARATA INDICAZIONE DELLA PARTE GIÀ RICHIAMATA</p>	<p>A) PATRIMONIO NETTO:</p>
<p>B) IMMOBILIZZAZIONI:</p>	<p>I. Capitale</p>
<p>I. <i>Immobilitazioni immateriali:</i></p>	<p>II. <i>Riserva da sovrapprezzo delle azioni</i></p>
<p>1) costi di impianto e di ampliamento;</p>	<p>III. <i>Riserve di rivalutazione</i></p>
<p>2) costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità;</p>	<p>IV. <i>Riserva legale</i></p>
<p>3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno;</p>	<p>V. <i>Riserva per azioni proprie in portafoglio</i></p>
<p>4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili;</p>	<p>VI. <i>Riserve statutarie</i></p>
<p>5) avviamento;</p>	<p>VII. <i>Altre riserve, distintamente indicate</i></p>
<p>6) immobilizzazioni in corso e acconti;</p>	<p>VIII. <i>Utili (perdite) portati a nuovo</i></p>
<p>7) altre.</p>	<p>IX. <i>Utili (perdite) dell'esercizio</i></p>
<p>TOTALE</p>	<p>TOTALE</p>
<p>II. <i>Immobilitazioni materiali:</i></p>	<p>B) FONDI PER RISCHI E ONERI:</p>
<p>1) terreni e fabbricati;</p>	<p>1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili;</p>
<p>2) impianti e macchinario;</p>	<p>2) per imposte;</p>
<p>3) attrezzature industriali e commerciali;</p>	<p>3) altri.</p>
<p>4) altri beni;</p>	<p>TOTALE</p>
<p>5) immobilizzazioni in corso e acconti.</p>	<p>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</p>
<p>TOTALE</p>	<p>D) DEBITI, CON SEPARATA INDICAZIONE, PER CIASCUNA VOCE, DEGLI IMPORTI ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO:</p>
<p>III. <i>Immobilitazioni finanziarie, con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:</i></p>	<p>1) obbligazioni;</p>
<p>1) partecipazione in:</p>	<p>2) obbligazioni convertibili;</p>
<p>a) imprese controllate;</p>	<p>3) debiti verso banche;</p>
<p>b) imprese collegate;</p>	<p>4) debiti verso altri finanziatori;</p>
<p>c) imprese controllanti;</p>	<p>5) acconti;</p>
<p>d) altre imprese;</p>	<p>6) debiti verso fornitori;</p>
<p>2) crediti:</p>	<p>7) debiti rappresentati da titoli di credito;</p>
<p>a) verso imprese controllate;</p>	<p>8) debiti verso imprese controllate;</p>
<p>b) verso imprese collegate;</p>	<p>9) debiti verso imprese collegate;</p>
<p>c) verso controllanti;</p>	<p>10) debiti verso controllanti;</p>
<p>d) verso altri;</p>	<p>11) debiti tributari;</p>
<p>3) altri titoli;</p>	<p>12) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale;</p>
<p>4) azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo.</p>	<p>13) altri debiti.</p>
<p>TOTALE</p>	<p>TOTALE</p>
<p>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)</p>	<p>E) RATEI E RISCONTI, CON SEPARATA INDICAZIONE DELL'AGGIO SU PRESTITI</p>
<p>C) ATTIVO CIRCOLANTE:</p>	
<p>I. <i>Rimanenze:</i></p>	
<p>1) materie prime, sussidiarie e di consumo;</p>	
<p>2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati;</p>	
<p>3) lavori in corso su ordinazione;</p>	
<p>4) prodotti finiti e merci;</p>	
<p>5) acconti.</p>	
<p>TOTALE</p>	
<p>II. <i>Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:</i></p>	
<p>1) verso clienti;</p>	
<p>2) verso imprese controllate;</p>	
<p>3) verso imprese collegate;</p>	
<p>4) verso controllanti;</p>	
<p>5) verso altri.</p>	
<p>TOTALE</p>	
<p>III. <i>Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:</i></p>	
<p>1) partecipazioni in imprese controllate;</p>	
<p>2) partecipazioni in imprese collegate;</p>	
<p>3) partecipazioni in imprese controllanti;</p>	
<p>4) altre partecipazioni;</p>	
<p>5) azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo;</p>	
<p>6) altri titoli.</p>	
<p>TOTALE</p>	
<p>IV. <i>Disponibilità liquide:</i></p>	
<p>1) depositi bancari e postali;</p>	
<p>2) assegni;</p>	
<p>3) danaro e valori in cassa.</p>	
<p>TOTALE</p>	
<p>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)</p>	
<p>D) RATEI E RISCONTI, CON SEPARATA INDICAZIONE DEL DISAGGIO SU PRESTITI</p>	



CONTO ECONOMICO

A) <i>Valore della produzione</i>		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	.....	xx
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	.....	xx
3) variazione dei lavori in corso su ordinazione	.....	xx
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	.....	xx
5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio	.....	xx
Totale	.....	xxxx
B) <i>Costi della produzione</i>		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	.....	xx
7) per servizi	.....	xx
8) per godimento di beni di terzi	.....	xx
9) per il personale	.....	xx
a) salari e stipendi	.....	x
b) oneri sociali	.....	x
c) trattamento di fine rapporto	.....	x
d) trattamento di quiescenza e simili	.....	x
e) altri costi	.....	x
10) ammortamenti e svalutazioni	.....	xx
a) ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	.....	x
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	.....	x
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	.....	x
d) svalutazioni dei crediti compresi all'attivo circolante e delle disponibilità liquide	.....	x
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	.....	xx
12) accantonamenti per rischi	.....	xx
13) altri accantonamenti	.....	xx
14) oneri diversi di gestione	.....	xx
Totale	.....	xxxx
<i>Differenza tra valore e costi della produzione (A — B)</i>		xxx
C) <i>Proventi e oneri finanziari</i>		
15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate	.....	xx
16) altri proventi finanziari	.....	xx
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti	.....	x
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	.....	x
c) da titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	.....	x
d) proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti	.....	x
17) interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti	.....	(xx)
Totale (15 + 16 — 17)	.....	xxx
D) <i>Rettifiche di valore di attività finanziarie</i>		
18) rivalutazioni	.....	xx
a) di partecipazioni	.....	x
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	.....	x
c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	.....	x
19) svalutazioni	.....	(xx)
a) di partecipazioni	.....	(x)
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	.....	(x)
c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	.....	(x)
Totale delle rettifiche (18 — 19)	.....	xxx
E) <i>Proventi e oneri straordinari</i>		
20) proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni i cui ricavi non sono iscrisibili al n. 5	.....	xx
21) oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni i cui effetti contabili non sono iscrisibili al n. 14), e delle imposte relative a esercizi precedenti	.....	(xx)
Totale delle partite straordinarie (20 — 21)	.....	xxx
<i>Risultato prima delle imposte (A — B ± C ± D ± E)</i>		xxx
22) imposte sul reddito dell'esercizio	.....	(xx)
23) <i>utile (perdita) dell'esercizio</i>	.....	xxx

## 2.1 LA COMPETENZA ECONOMICA



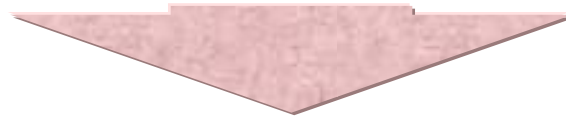
## IL PRINCIPIO DELLA COMPETENZA

In un'ottica temporale, la manifestazione dei fatti e delle operazioni aziendali, può avvenire:



IL PERIODO DI RIFERIMENTO

oggetto del Bilancio



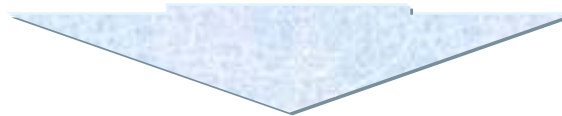
PRINCIPIO DELLA COMPETENZA



## IL PRINCIPIO DELLA COMPETENZA (segue)

Definito un PERIODO DI RIFERIMENTO occorre imputare:

- ▶ I RICAVI relativi a tale periodo
- ▶ I COSTI sostenuti per generare tali ricavi



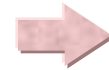
- A AMMORTAMENTI
- B RIMANENZE
- C FONDI
- D RATEI e RISCOINTI



## A AMMORTAMENTI

Il processo di ammortamento deve essere applicato a:

BENI (INVESTIMENTI FISSI)  
AD UTILITÀ PLURIENNALE  
(Impianti, Macchinari, ecc.)



si imputa la "quota  
di consumo  
annuale" del bene

COSTI AD UTILITÀ DIFFERITA  
(Brevetti, spese di R&S, ecc.)



si trasforma un  
costo d'esercizio in  
un costo  
pluriennale

*COSTO D'ACQUISTO  
DI UN IMPIANTO*



**PERIODO  
DI UTILIZZO**

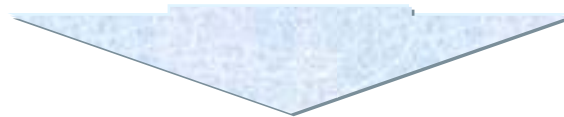
*QUOTE ANNUE DI  
AMMORTAMENTO*



## B RIMANENZE DI MAGAZZINO

Rappresentano gli investimenti nei seguenti beni materiali:

- ▶ scorte di materie prime, materiali, semilavorati, prodotti finiti, merci
- ▶ il cui costo si è già sostenuto, ma non viene imputato all'esercizio corrente perché i beni non sono stati utilizzati o venduti e si suppone lo siano nell'esercizio successivo



### CRITERI DI VALUTAZIONE

#### *MATERIE PRIME*

- LIFO
- FIFO
- CMP

#### *PRODOTTI IN CORSO DI LAVORAZIONE*

- Spese sostenute nell'esercizio

↙ ↘  
Costo pieno      Costo diretto

#### *PRODOTTI FINITI*

- LIFO
- FIFO
- CMP

#### *LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE*

- Al costo
- Sulla base dei corrispettivi pattuiti



## RIMANENZE DI MAGAZZINO (segue)

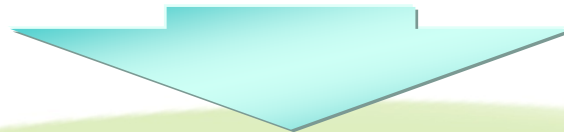
+ RIMANENZE INIZIALI

+ ACQUISTI

- RIMANENZE FINALI

---

= COSTO DEL VENDUTO



COSTO DI COMPETENZA



## C FONDI

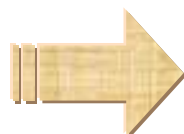
Questa espressione nel Bilancio può assumere 3 significati:

**RETTIFICHE DI VALORE  
DELLE ATTIVITÀ**



- FONDO AMMORTAMENTO
- FONDO SVALUTAZIONE CREDITI
- FONDO SVALUTAZIONE MAGAZZINO
- .....

**SPESE FUTURE  
(DEBITI)**



- FONDO T.F.R.
- FONDO IMPOSTE
- FONDO CONCORSI A PREMIO
- FONDO GARANZIA
- .....

**RISERVE DI NATURA  
PATRIMONIALE**



- FONDO RIVALUTAZIONE MONETARIA
- FONDO RINNOVO IMPIANTI
- .....







# 3.1

## GLI SCHEMI DI RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO: LO STATO PATRIMONIALE



## LA CAPACITÀ DI INFORMAZIONE DEL BILANCIO

# BILANCIO

```
graph TD; B[BILANCIO] --> Q[QUALITÀ ECONOMICA DELLA GESTIONE]; B --> E[EQUILIBRIO FINANZIARIO DELL'IMPRESA]; Q --> R[RICLASSIFICAZIONE PER AIUTARE L'INTERPRETAZIONE]; E --> R;
```

### QUALITÀ ECONOMICA DELLA GESTIONE

- *Redditività*
- *Efficienza*
- *Produttività*

### EQUILIBRIO FINANZIARIO DELL'IMPRESA

- *Liquidità*
- *Indebitamento*
- *Struttura Finanziaria*

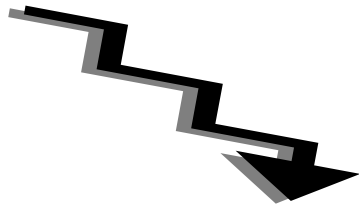
## RICLASSIFICAZIONE

PER AIUTARE L'INTERPRETAZIONE



## PRINCIPALI CRITERI DI RICLASSIFICAZIONE

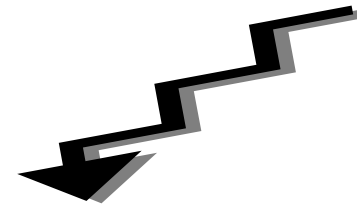
DELLO STATO  
PATRIMONIALE



CRITERIO FINANZIARIO  
(Liquidità - Esigibilità)

CRITERIO GESTIONALE  
(gestione operativa  
vs.  
gestione non operativa)

DEL CONTO  
ECONOMICO



CRITERIO GESTIONALE  
(gestione operativa  
vs.  
altre gestioni)

con evidenziazione nell'ambito  
della GESTIONE OPERATIVA:

- a) del valore della produzione
- b) del valore aggiunto
- c) dei costi per area funzionale
- d) dei costi fissi e variabili



## STATO PATRIMONIALE “FINANZIARIO”

La riclassificazione secondo il “CRITERIO FINANZIARIO”  
si basa sul seguente principio generale:



### VELOCITÀ DI TRASFORMAZIONE IN DENARO

- delle voci del *CAPITALE INVESTITO* (*attivo dello Stato Patrimoniale*)
- delle voci delle *FONTI DI FINANZIAMENTO* (*passivo dello Stato Patrimoniale*)

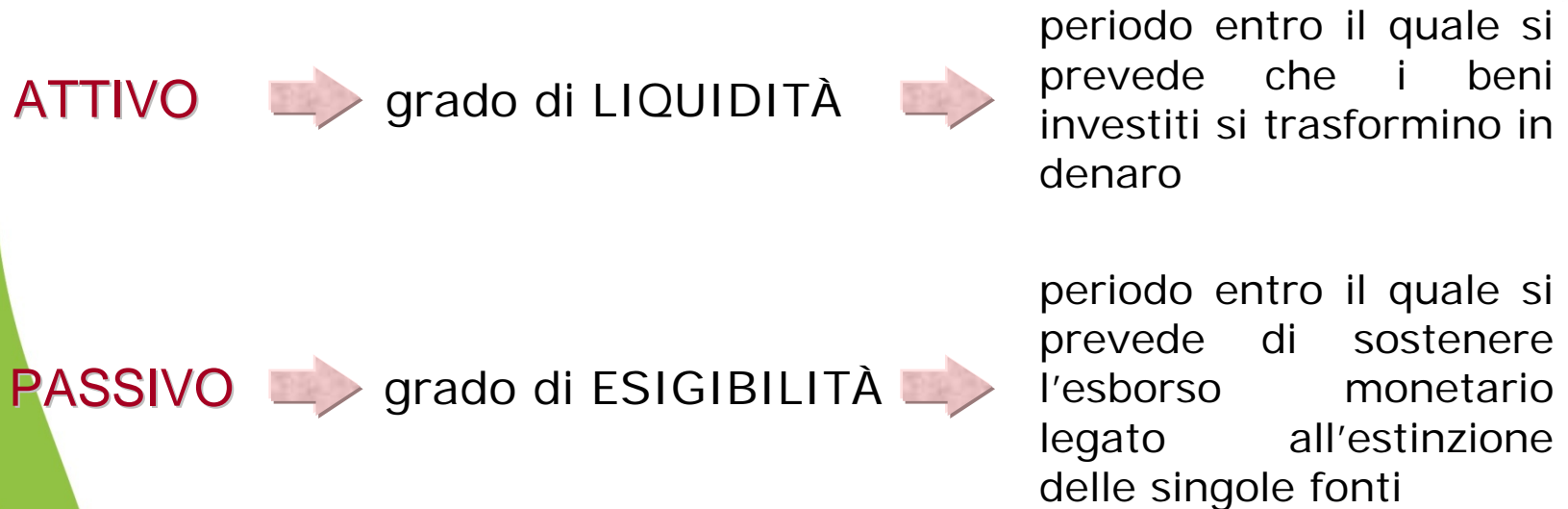


Consente di esprimere un giudizio sulla capacità dell'azienda  
di far fronte ai suoi impegni finanziari (EQUILIBRIO FINANZIARIO)



## STATO PATRIMONIALE “FINANZIARIO” (segue)

Il processo di riclassificazione finanziaria dello S.P. richiede che le voci siano raggruppate nel seguente modo:



convenzionalmente il breve periodo è stabilito in 12 MESI dalla data di riferimento del bilancio



## STATO PATRIMONIALE “FINANZIARIO” (segue)

(Struttura sintetica)

*Voci che si trasformeranno  
in denaro in un periodo  
**superiore** ad un anno*

IMMOBILIZZAZ.  
NETTE

(al netto dei fondi  
ammortamento)

PATRIMONIO  
NETTO

DEBITI A  
MEDIO - LUNGO  
TERMINE  
(finanziari e operativi)

*Voci che si trasformeranno  
in esborsi in un periodo  
**superiore** ad un anno*

*Voci che si trasformeranno  
in denaro **entro** un anno*

CAPITALE  
CIRCOLANTE  
LORDO  
(al netto dei fondi  
rettificativi)

DEBITI A  
BREVE TERMINE  
(finanziari e operativi)

*Voci che si trasformeranno  
in esborsi **entro** un anno*

CAPITALE  
INVESTITO

FONTI DI  
FINANZIAMENTO



## STATO PATRIMONIALE “FINANZIARIO” (il dettaglio)

### IMMOBILIZZAZIONI NETTE (ATTIVITÀ IMMOBILIZZATE)

- Immobilizzazioni tecniche nette
- Immobilizzazioni immateriali nette
- Immobilizzazioni finanziarie

### CAPITALE CIRCOLANTE LORDO (ATTIVITÀ CORRENTI)

- Scorte
- Liquidità differite
  - › Crediti vs/clienti netti
  - › Altri crediti a breve
  - › Ratei e risconti
- Liquidità immediate
  - › Cassa e banche
  - › Titoli prontamente negoziabili

### CAPITALE INVESTITO

### PATRIMONIO NETTO

- Capitale sociale
- Riserve
- Utile (perdita) netto

### DEBITI A MLT (PASSIVITÀ A MLT)

- Obbligazioni
- Mutui
- Fondo TFR
- Altri debiti a MLT

### DEBITI A BT (PASSIVITÀ CORRENTI)

- Debiti vs/fornitori
- Fondo imposte
- Banche passive
- Altri debiti a breve
- Ratei e risconti

### FONTI DI FINANZIAMENTO



## STATO PATRIMONIALE “GESTIONALE”

La riclassificazione secondo il “CRITERIO GESTIONALE”  
si basa sul seguente principio :



### APPARTENENZA O MENO ALLA GESTIONE OPERATIVA

- delle voci del *CAPITALE INVESTITO*
- delle voci delle *FONTI DI FINANZIAMENTO*



Consente di esprimere un giudizio :

- sul livello del capitale investito (gestione operativa)
- sul livello di indebitamento finanziario
- sulla dinamica finanziaria





## STATO PATRIMONIALE “GESTIONALE” (segue)

(Struttura sintetica)

IMMOBILIZZAZIONI  
NETTE  
+  
CAPITALE CIRCOLANTE  
NETTO

-  
FONDI PER SPESE FUTURE

(attività operative – passività operative)

CAPITALE INVESTITO NETTO

POSIZIONE FINANZIARIA  
NETTA  
(passività finanziarie – attività finanziarie)

+

PATRIMONIO NETTO

FONDI DI FINANZIAMENTO  
NETTE



## STATO PATRIMONIALE "GESTIONALE" (il dettaglio)

### (+) IMMOBILIZZAZIONI NETTE

- + Immobilizzazioni tecniche nette
- + Immobilizzazioni immateriali nette
- + Immobilizzazioni finanziarie nette

### (+/-) CAPITALE CIRCOLANTE NETTO

- + Scorte (al netto di eventuali fondi rettificativi)
- + Crediti vs/clienti
- + Altri crediti netti
- + Ratei e risconti attivi

- Debiti vs/fornitori
- Altri debiti
- Ratei e risconti passivi

### (-) FONDI PER SPESE FUTURE

- Fondo TFR
- Fondo imposte

(=) CAPITALE INVESTITO NETTO

### (+/-) POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

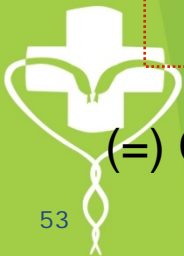
- + Obbligazioni
- + Mutui
- + Altri debiti finanziari a MLT
- + Banche Passive

- Cassa
- Banche Attive
- Titoli prontamente negoziabili

### (+) PATRIMONIO NETTO

- + Capitale sociale
- + Riserve
- + Utile (Perdita) d'esercizio

(=) FONTI DI FINANZIAMENTO NETTE



## 4.1 GLI SCHEMI DI RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO: IL CONTO ECONOMICO



## CONTO ECONOMICO “GESTIONALE”

La riclassificazione secondo il “CRITERIO GESTIONALE”  
si basa sul seguente principio :



### SUDDIVISIONE TRA LE DIVERSE AREE DELLA GESTIONE

- dei COSTI
- dei RICAVI



Consente di :

- evidenziare le diverse aree dell'unitaria gestione d'impresa
- apprezzare il contributo di ciascuna area alla redditività dell'impresa



## CONTO ECONOMICO “GESTIONALE” (segue)

OPERATIVA O CARATTERISTICA



GESTIONE  
GLOBALE

NON  
OPERATIVA

FINANZIARIA

ATIPICA

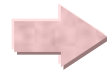
STRAORDINARIA

FISCALE



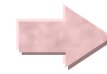
## LE AREE DELLA GESTIONE DELL'IMPRESA

**GESTIONE OPERATIVA**  
(CARATTERISTICA)



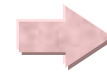
*Componenti di reddito derivanti dall'attività tipica dell'impresa*

**GESTIONE FINANZIARIA**



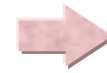
*Componenti di reddito derivanti dalle scelte di politica finanziaria*

**GESTIONE ATIPICA**



*Componenti di reddito derivanti da operazioni che esulano dall'oggetto tipico dell'attività aziendale*

**GESTIONE STRAORDINARIA**



*Componenti di reddito derivanti da eventi di carattere straordinario*

**GESTIONE FISCALE**

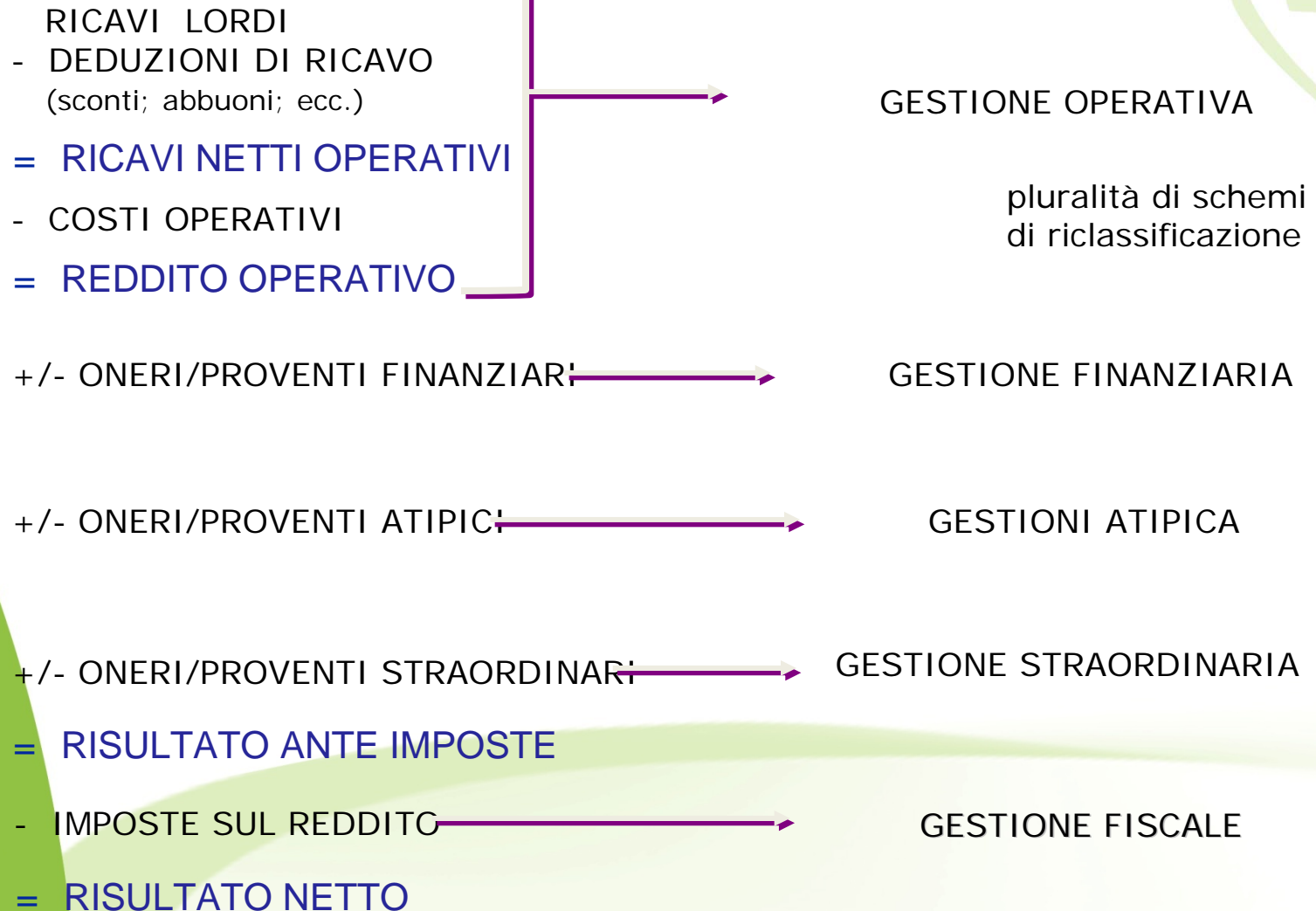


*Oneri derivanti dall'imposizione fiscale diretta sul risultato ante imposte*



## CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

(struttura sintetica)



## CONTO ECONOMICO GESTIONALE A “MARGINE DI CONTRIBUZIONE”

RICAVI

- *costi variabili*

MARGINE DI CONTRIBUZIONE →

CAPACITÀ DI COPERTURA  
DEI COSTI FISSI  
DI STRUTTURA

- *costi fissi*

REDDITO OPERATIVO





## CONTO ECONOMICO GESTIONALE A “MARGINE DI INTERMEDIAZIONE COMMERCIALE E A MARGINE DI CONTRIBUZIONE”

RICAVI LORDI

- SCONTI, RESI, ECC.
- RICAVI NETTI OPERATIVI
- COSTO DELLE MERCI VENDUTE

*Rimanenze iniziali merci*

*Acquisto merci*

*(Rimanenze finali merci)*

**= MARGINE DI INTERMEDIAZIONE COMMERCIALE**

- COSTI VARIABILI (*provvigioni, trasporti, ecc.*)
- + SCONTI, PREMI, PROVVIGIONI ATTIVE DA FORNITORI

**= MARGINE DI CONTRIBUZIONE**

- COSTI FISSI DI STRUTTURA E DI POLITICA

**= MARGINE OPERATIVO LORDO**

- AMMORTAMENTI E ALTRI ACCANTONAMENTI

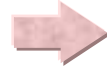
**= REDDITO OPERATIVO**



## CONTO ECONOMICO GESTIONALE A “VALORE AGGIUNTO”

### RICAVI

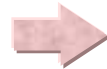
- consumi
- servizi



IL GRADIMENTO DEL MERCATO

### VALORE AGGIUNTO

- lavoro



LA DIMENSIONE ECONOMICA

### MARGINE OPERATIVO LORDO

- ammortamento



IL FLUSSO DI CASSA OPERATIVO

### REDDITO OPERATIVO



RICCHEZZA CREATA DAL BUSINESS  
CARATTERISTICO



## CONTO ECONOMICO GESTIONALE A “MARGINE LORDO” E A “VALORE AGGIUNTO”

RICAVI

- COSTO DELLE MERCI VENDUTE

= MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE

- COSTI DI SERVIZI ACQUISITI DALL'ESTERNO

- elaborazione dati
- trasporti
- imballaggi
- pubblicità/promozione
- consulenze
- altri

= VALORE AGGIUNTO

- COSTO DEL LAVORO
- AMMORTAMENTI ED ALTRI ACCANTONAMENTI

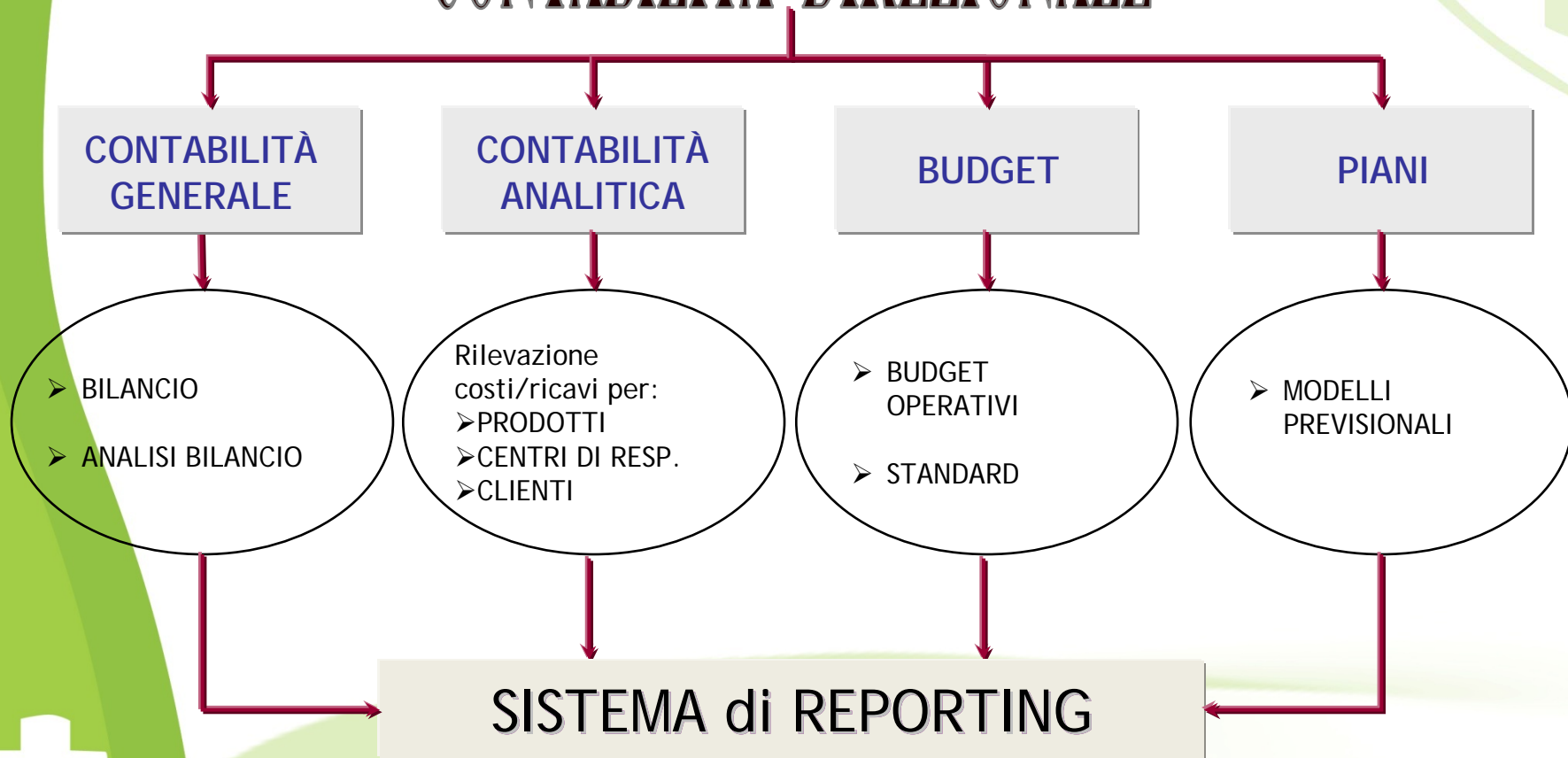
= REDDITO OPERATIVO



## 5.1 La declinazione dei costi aziendali



# CONTABILITÀ DIREZIONALE



## COGE versus COAN

### Contabilità Generale

### Contabilità Analitica

CLASSIFICAZIONE

per natura

per destinazione

INFORMAZIONI  
UTILIZZATE

documenti esterni

documenti interni

RILEVAZIONI

- oggettive  
- stimate

- effettive  
- standard

OBIETTIVI

rilevanza economica  
dei consumi

consentire  
valutazioni

METODOLOGIA

partita doppia

si definisce di volta  
in volta



## A cosa serve

AIUTARE A  
PRENDERE DECISIONI  
(scelte gestionali  
correnti)

CONSENTIRE IL  
CONTROLLO  
ECONOMICO DELLA  
GESTIONE

attraverso la misurazione dei risultati economici di:

- di periodo (analisi temporale)
- di segmenti di attività (analisi dello spazio)



## *I criteri di classificazione **dei costi***

- ▶ Natura
  - ▶ Variabilità
    - ▶ Oggetto di riferimento
      - ▶ Modalità di programmazione
        - ▶ Dimensione
          - ▶ Controllabilità
            - ▶ Momento di calcolo
              - ▶ Impatto finanziario





## Classificazione per “natura”

### PARAMETRO

caratteristiche  
fisiche  
ed economiche

- ▶ Materie prime
- ▶ Costo del lavoro
- ▶ Ammortamenti
- ▶ Oneri finanziari
- ▶ ecc.



# Classificazione per “variabilità”

## PARAMETRO

comportamento  
rispetto alle  
fluttuazioni del  
volume di  
attività

### FISSO

vengono sostenuti nel loro  
ammontare indipendentemente  
dal livello di attività a cui  
concorrono

### VARIABILE

variano in funzione delle  
variazioni dei volumi di attività  
aziendale

### SEMIVARIABILE

presentano  
contemporaneamente caratteri  
di variabilità e costanza



## Classificazione per “variabilità”: i costi fissi

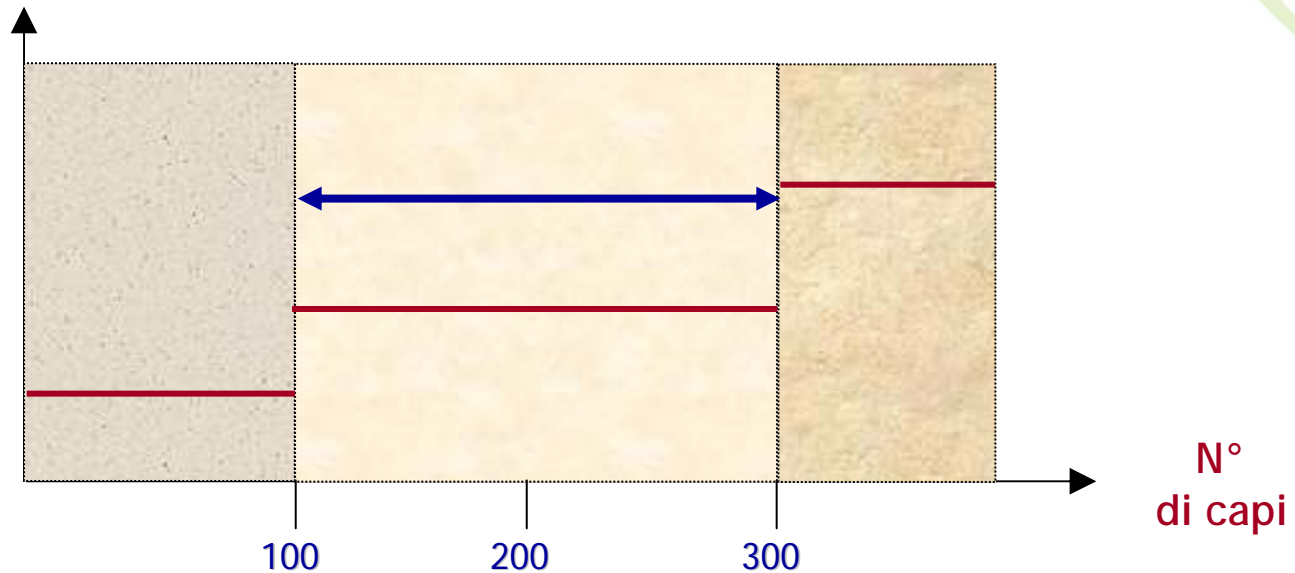
Si definiscono fissi quei costi che **NON** si modificano al variare del volume di attività

*Es.: gli ammortamenti*



## Classificazione per “variabilità”: i costi fissi

Ammortamenti [€]



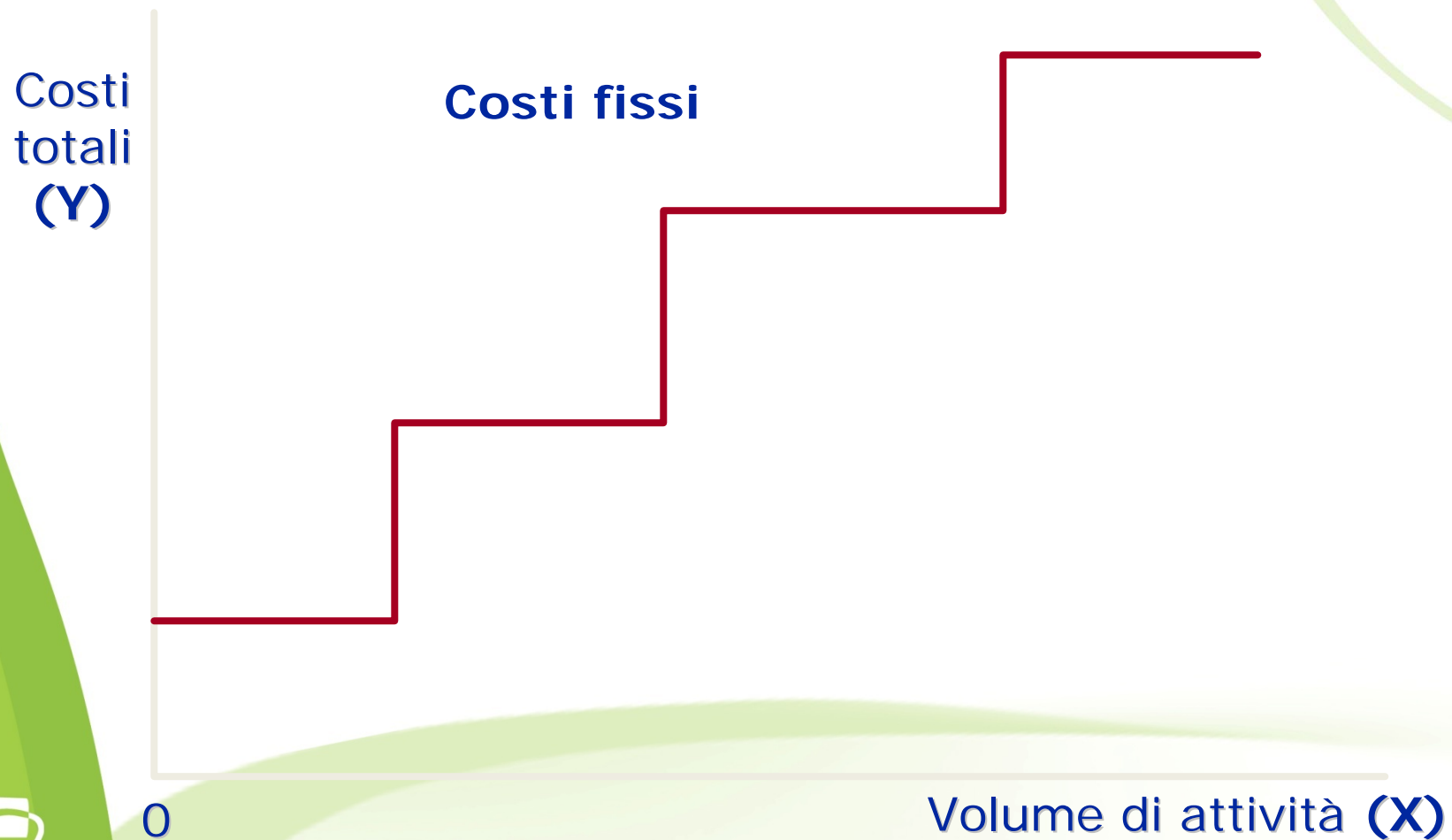
**MA ATTENZIONE !**

I costi fissi si intendono tali solo entro:

- un dato orizzonte temporale
- un dato “range” di attività (relevant range)



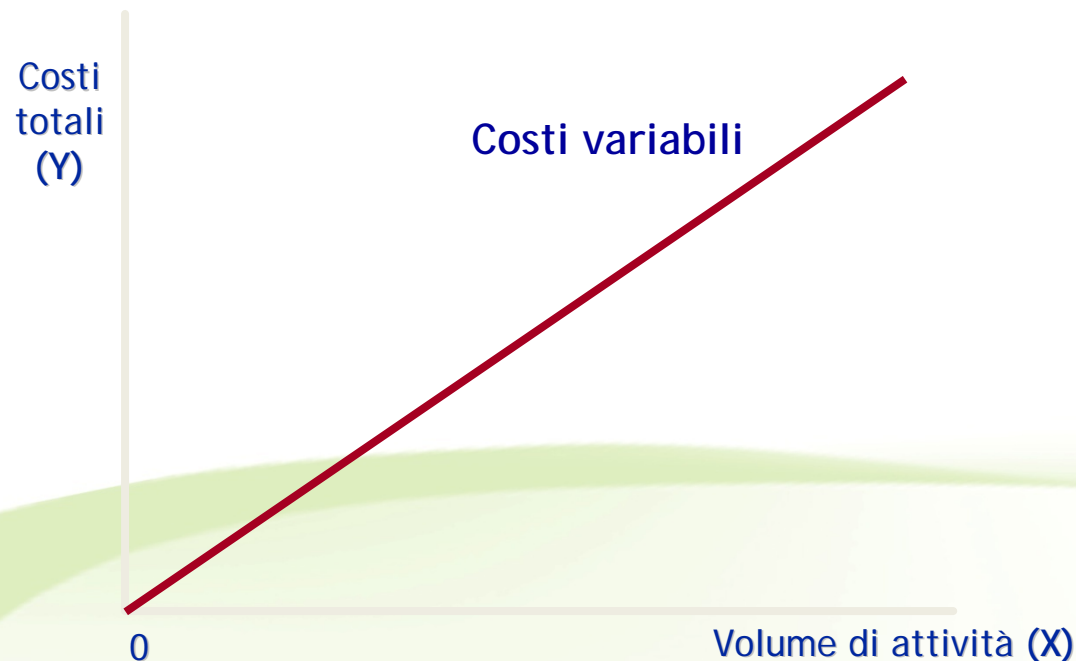
## Classificazione per “variabilità”: i costi fissi



## Classificazione per “variabilità”: i costi variabili

Si definiscono variabili quei costi che **variano in funzione dei volumi di attività**

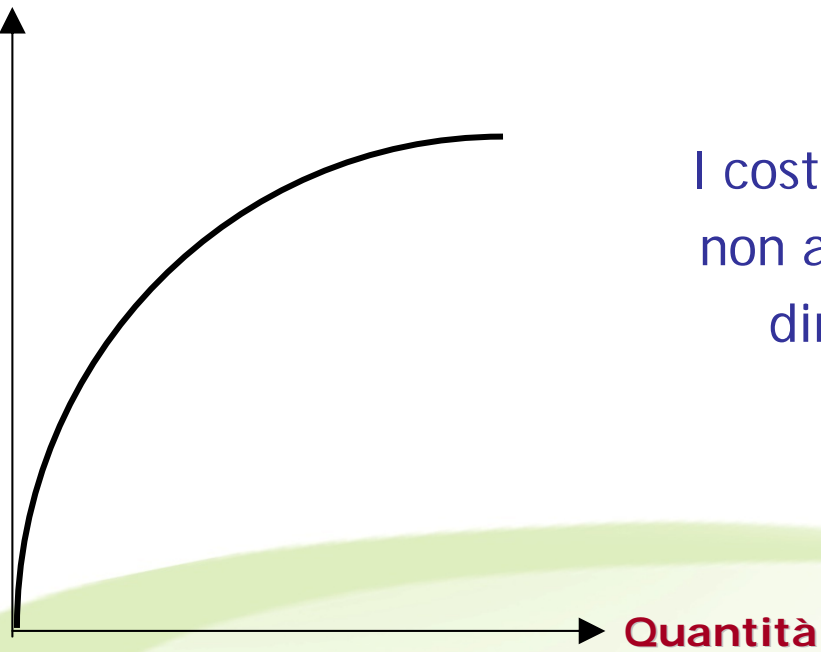
*Es.: i materiali*



## Classificazione per “variabilità”: i costi variabili

ATTENZIONE

Costo



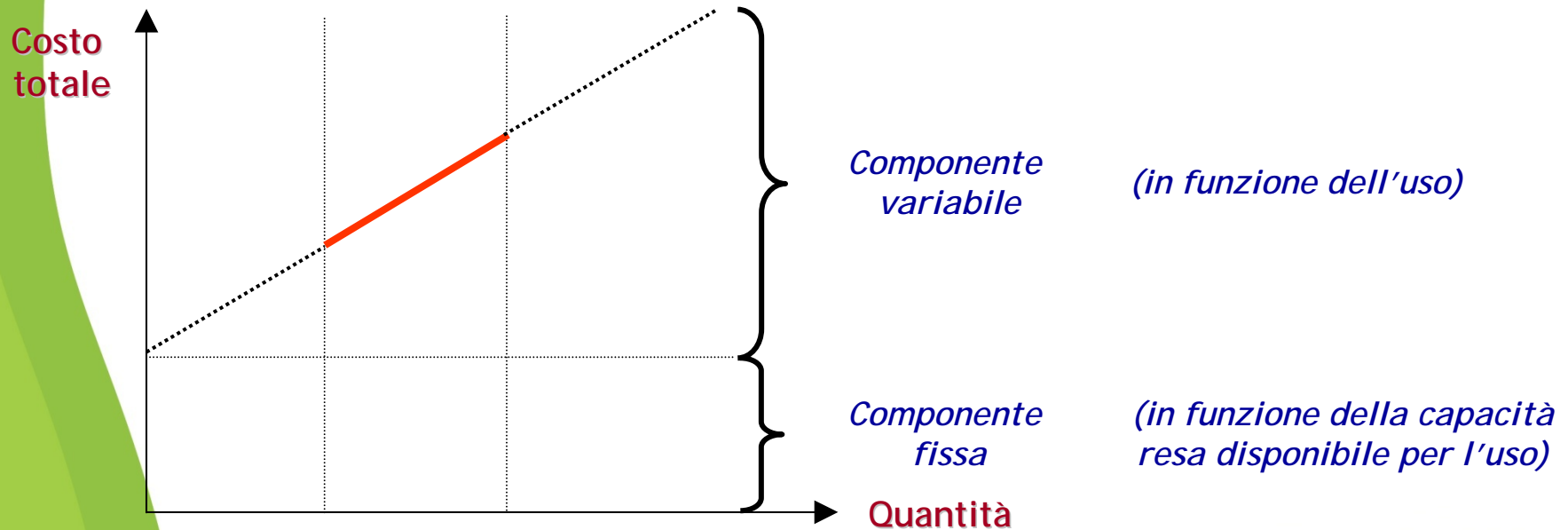
I costi variabili potrebbero non avere una proporzione direttamente lineare con le quantità



# Classificazione per “variabilità”: i costi semivariabili

Costo misto

$$y = a + bx$$



Esempi: noleggio di una fotocopiatrice  
telefono, elettricità  
alcune manutenzioni



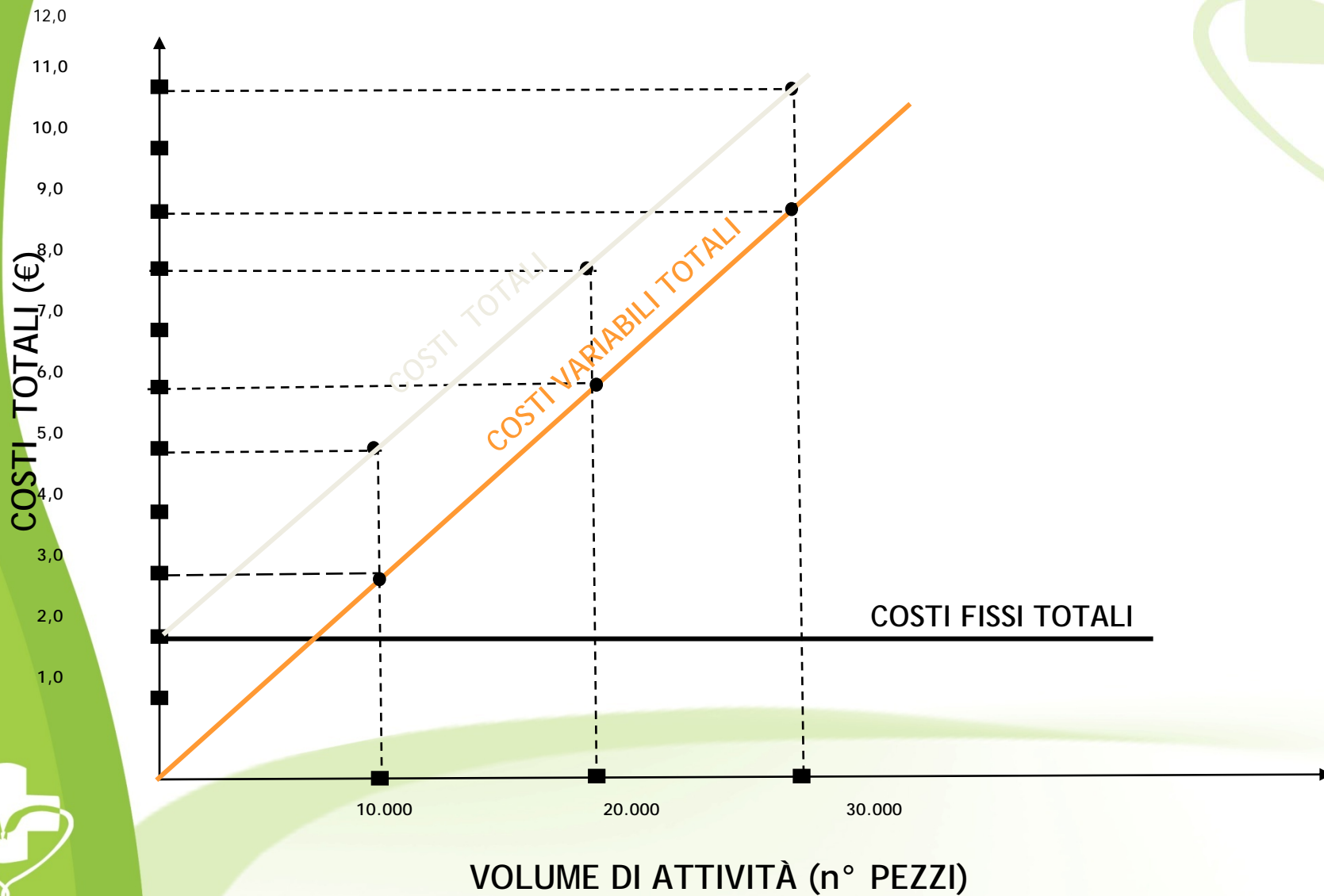


## Classificazione per “variabilità”: un esempio

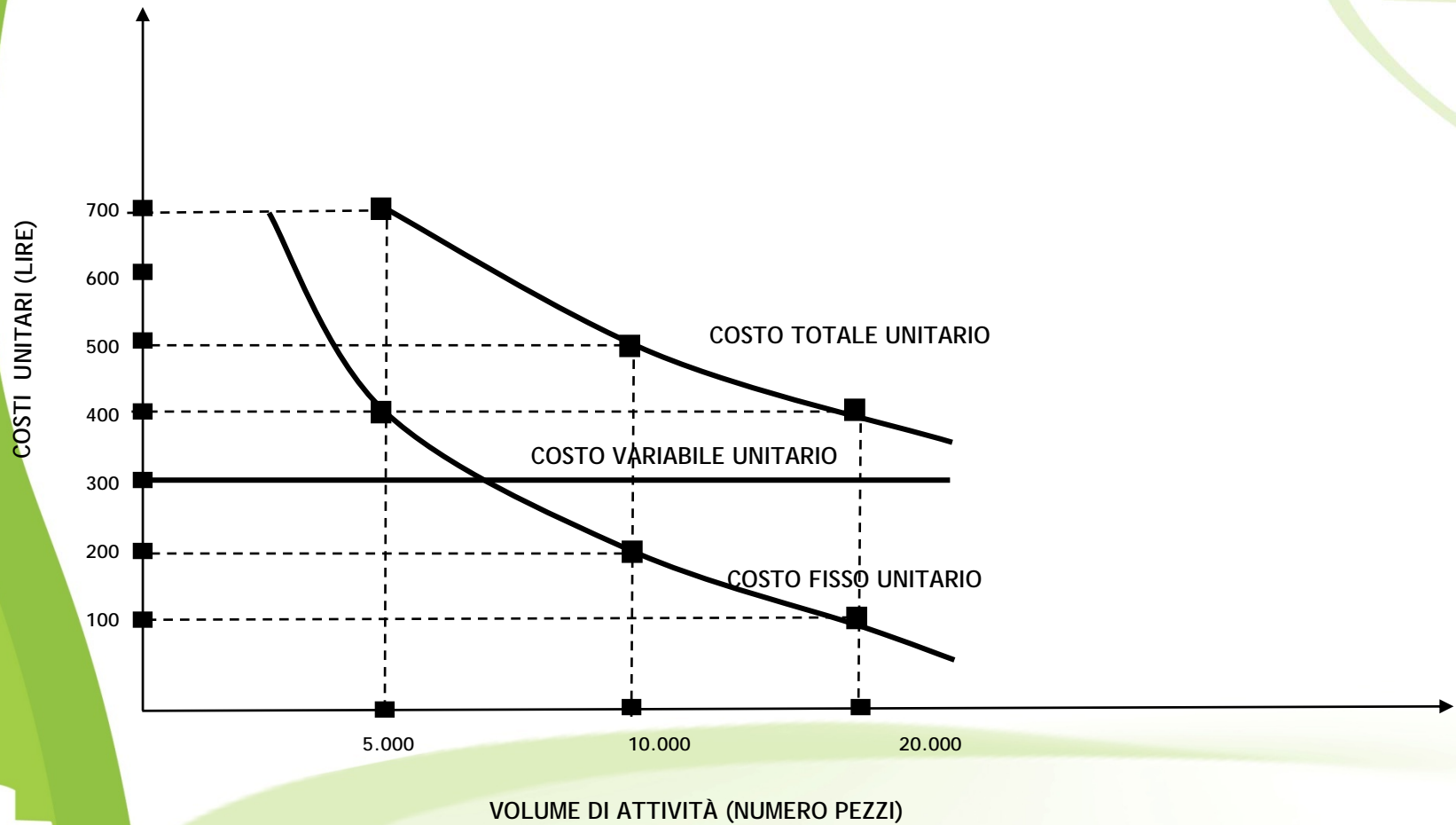
<i>COSTI TOTALI</i>				<i>COSTI UNITARI</i>		
$y = a + b \cdot x$				$y/x = a/x + b$		
Volume attività $x$	Costi fissi $a$	Costi variabili ( $b=300$ ) $b \cdot x$	Costi totali $a + bx$	Costo fisso unitario $a/x$	Costo variabile unitario $b$	Costo totale unitario $y/x$
10.000	2.000.000	3.000.000	5.000.000	200	300	500
20.000	2.000.000	6.000.000	8.000.000	100	300	400
30.000	2.000.000	9.000.000	11.000.000	66,6	300	366,6
40.000	2.000.000	12.000.000	14.000.000	50	300	350
50.000	2.000.000	15.000.000	17.000.000	40	300	340



## Classificazione per "variabilità": un esempio



## Classificazione per “variabilità”: un esempio



## Classificazione per “oggetto di riferimento”

### PARAMETRO

attribuibilità a specifici:

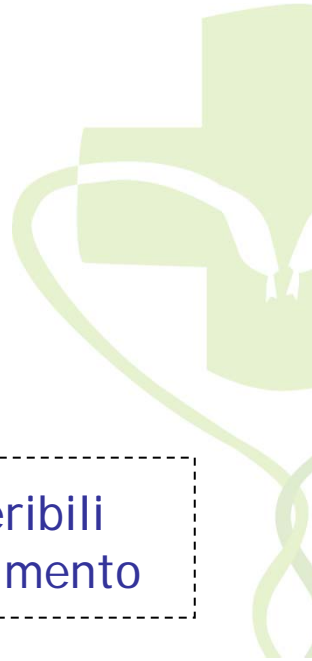
- prodotti
- reparti
- fasi di processo

### DIRETTO

direttamente riferibili all'oggetto di riferimento

### INDIRETTO

l'imputazione all'oggetto di riferimento comporta una ripartizione



## Variabilità vs oggetto di riferimento

	Diretti	Indiretti
Fissi	?	?
Variabili	?	?

Per riempire la matrice bisogna fissare  
“l'oggetto di riferimento”



# Classificazione per “modalità di programmazione”

## PARAMETRO

criteri in base e ai quali è possibile programmare i costi

### PARAMETRICO

fattori per cui è determinabile in modo rigoroso la quantità fisica necessaria  
(di norma sono costi variabili)

### VINCOLATO

sono il riflesso obbligato delle decisioni prese a monte in sede di pianificazione: sono imposti dalla presenza di una data struttura  
(di norma sono costi fissi)

### DISCREZIONALE

sono programmati in base ad un giudizio personale dell'alta direzione  
(sono detti anche costi di politica)



## Classificazione per “dimensione”

### PARAMETRO

presenza di costi  
indiretti

PIENO

il costo contiene costi  
diretti e quote di costi  
indiretti

PARZIALE

il costo contiene solo  
costi diretti



## Classificazione per “controllabilità”

### PARAMETRO

controllabilità da  
parte di un centro di  
responsabilità

### CONTROLLABILE

direttamente riferibili  
all'oggetto di riferimento

### NON CONTROLLABILE

non sono influenzabili da  
decisioni del centro di  
responsabilità





## Classificazione per “momento di calcolo”

### PARAMETRO

controllabilità da  
parte di un centro di  
responsabilità

### CONSUNTIVO

la loro manifestazione è  
accertata da riscontri  
oggettivi

### STANDARD

sono determinati ex-ante  
e sono il risultato di  
quantità “tipiche” e prezzi  
“tipici”



## Classificazione per “impatto finanziario”

### PARAMETRO

rapporto

costi-pagamento

### CON ESBORSO

comportano dei pagamenti,  
per cui la riduzione della  
liquidità aziendale

### SENZA ESBORSO

non hanno alcuna  
influenza sulla liquidità  
aziendale d'esercizio



## 5.2 Il punto di pareggio



## *L'analisi prezzi/costi/volumi*

Consente di simulare il comportamento di ricavi e costi misurando l'impatto sul risultato economico al variare dei volumi.

In questo modo è possibile ricercare:

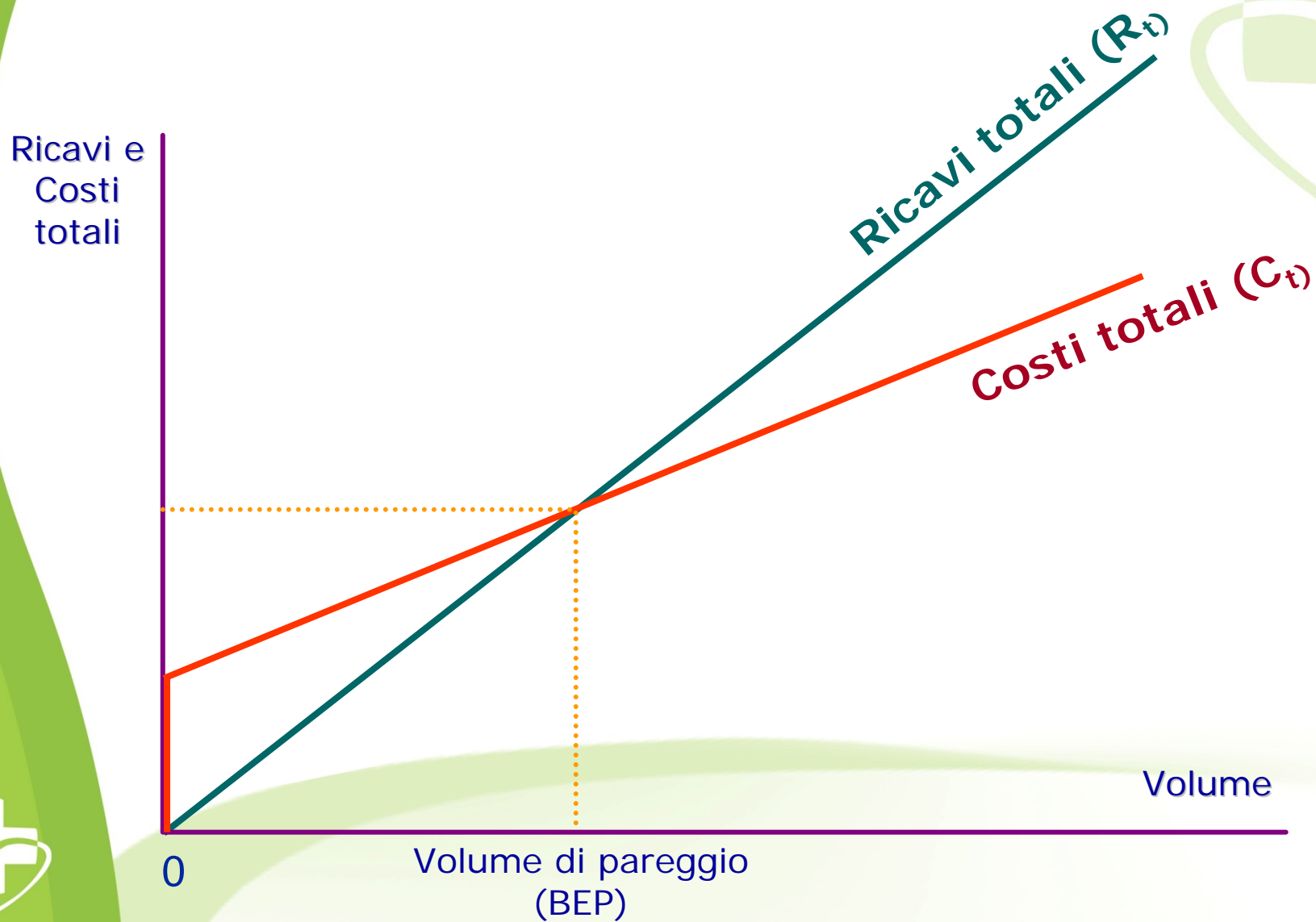
▶ il volume di pareggio  $\longrightarrow$  ricavi = costi

▶ il volume corrispondente ad un certo livello di risultato economico  $\longrightarrow$  ricavi > costi

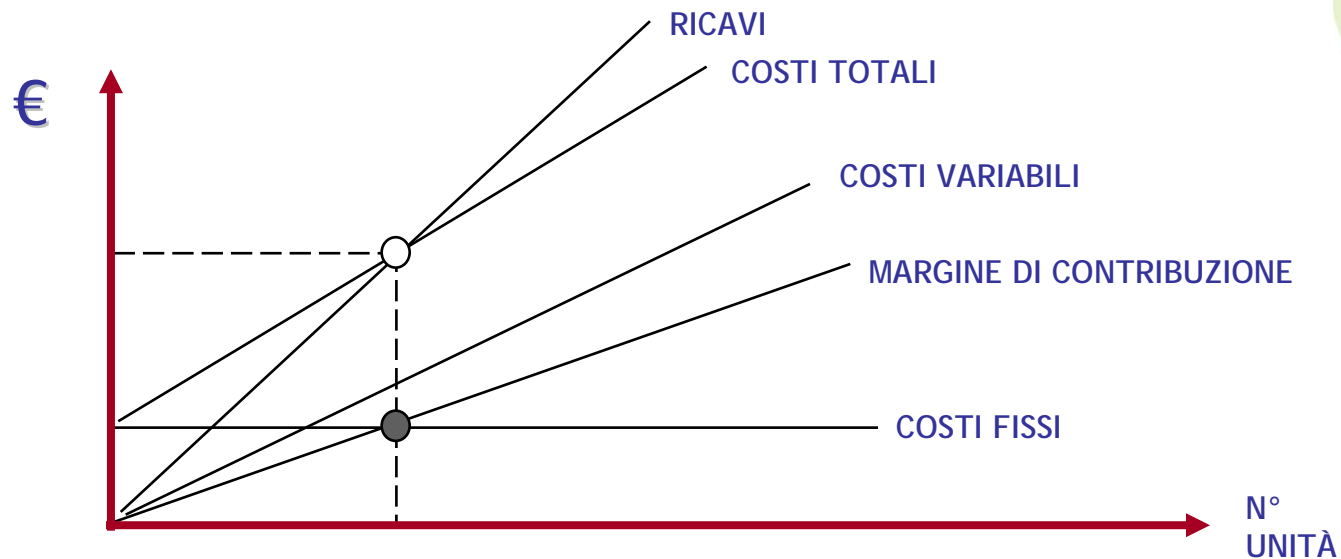
*Necessità dell'analisi dei costi aziendali sotto il profilo della variabilità*



## Il punto di pareggio



## Il punto di pareggio



PUNTO DI PAREGGIO

RICAVI = COSTI TOTALI

MARGINE DI CONTRIBUZIONE = COSTI FISSI



## *Il punto di pareggio: in numero di pezzi*

COSTI FISSI TOTALI

---

MARGINE DI CONTRIBUZIONE UNITARIO

Relazioni:

$$RT = (Ru \times V)$$

$$CVT = (CVu \times V)$$

$$(Ru - CVu) = MDCu$$

Legenda

RT = Ricavi Totali

CVT = Costi Variabili Totali

CFT = Costi Fissi Totali

Ru = Ricavo Unitario

CVu = Costo Variabile unitario

V = Volume (pezzi)

MDCu = Margine Di Contribuzione unitario

infatti

$$RT = CVT + CFT$$

quindi

$$Ru \times V = CVu \times V + CFT$$

$$Ru \times V - CVu \times V = CFT$$

$$V \times (Ru - CVu) = CFT$$

$$V = \frac{CFT}{MDCu}$$



## *Il punto di pareggio: in volume di fatturato*

COSTI FISSI TOTALI

---

MARGINE DI CONTRIBUZIONE %

Relazioni:

$$\text{MDCu} = \text{Ru} \times \text{MDC\%}$$

$$\text{V} \times \text{Ru} = \text{Fatturato}$$

Legenda

RT = Ricavi Totali

CVT = Costi Variabili Totali

CFT = Costi Fissi Totali

Ru = Ricavo Unitario

CVu = Costo Variabile unitario

V = Volume (pezzi)

MDCu = Margine Di Contribuzione unitario

MDC% = Margine Di Contribuzione %

Infatti

$$\text{V} = \frac{\text{CFT}}{\text{MDCu}}$$

$$\text{V} = \frac{\text{CFT}}{\text{Ru} \times \text{MDC\%}}$$

$$\text{V} \times \text{Ru} = \frac{\text{CFT}}{\text{MDC\%}}$$

$$\text{Fatturato} = \frac{\text{CFT}}{\text{MDC\%}}$$



## *Il punto di pareggio: alcuni appunti*

### **AUMENTA SE**

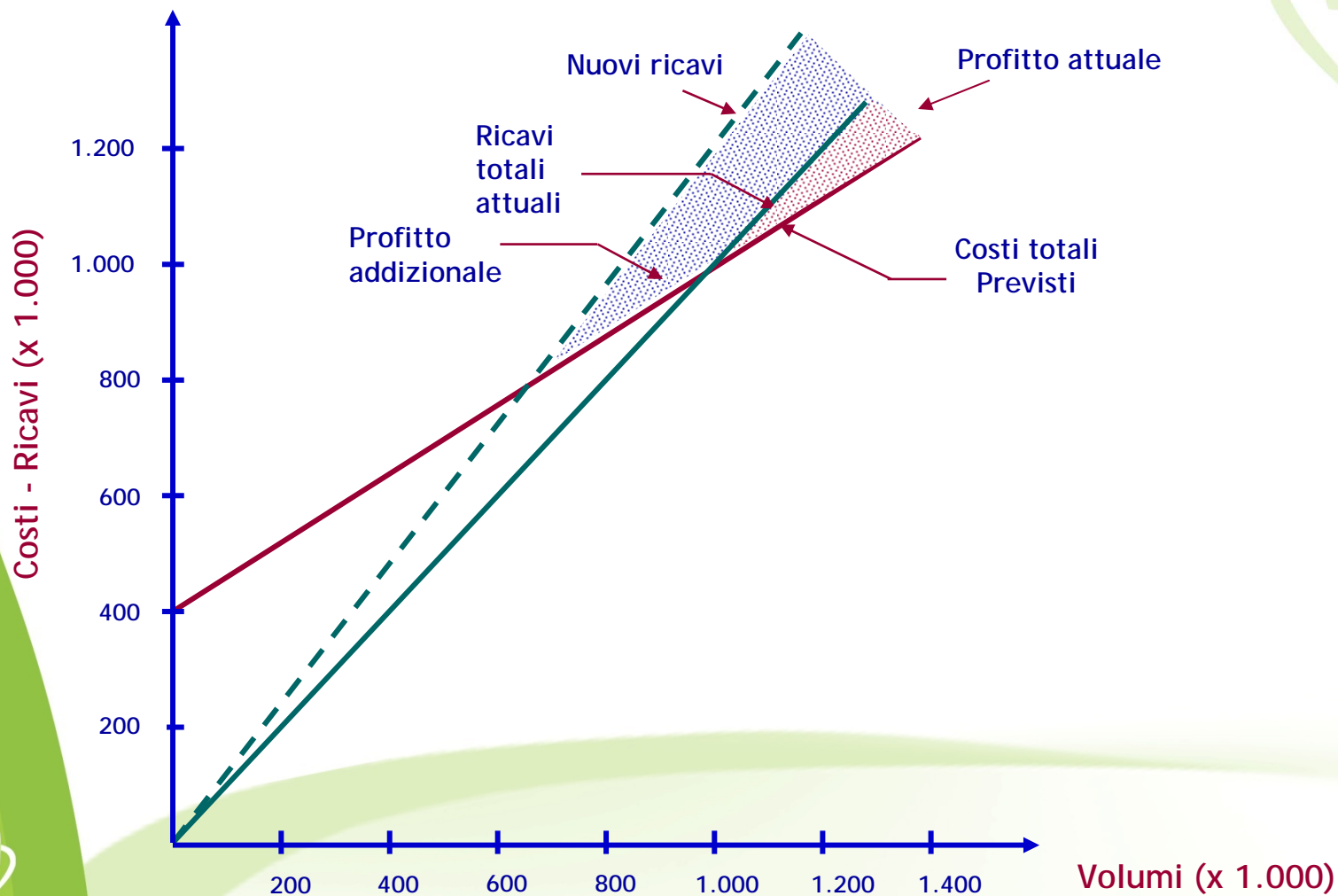
- ⚡ *Aumentano i costi fissi*
- ⚡ *Diminuisce il prezzo unitario*
- ⚡ *Aumentano i costi variabili unitari*

### **DIMINUISCE SE**

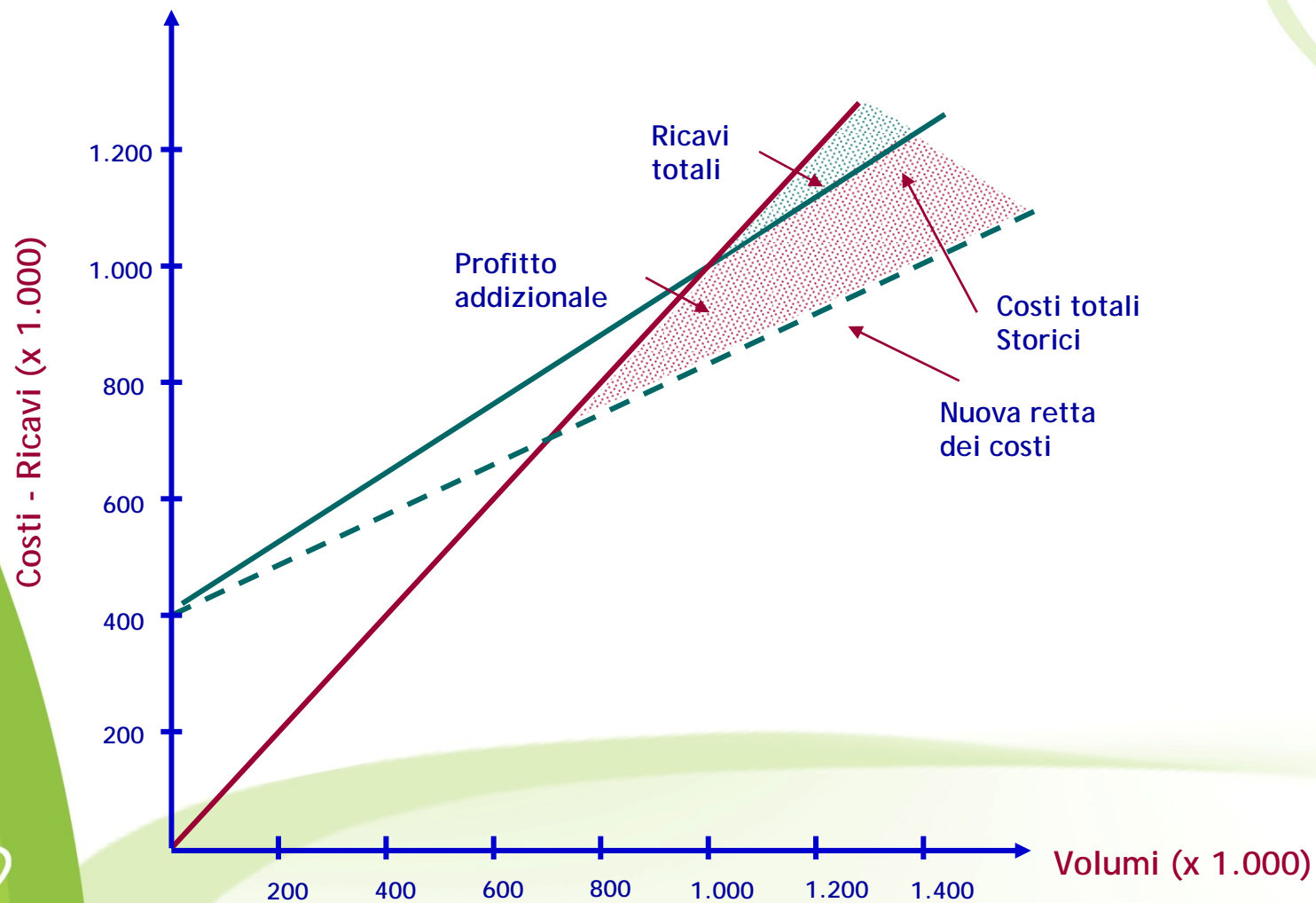
- ⚡ *Diminuiscono i costi fissi*
- ⚡ *Aumenta il prezzo unitario*
- ⚡ *Diminuiscono i costi variabili unitari*



## Il punto di pareggio: la variazione del prezzo



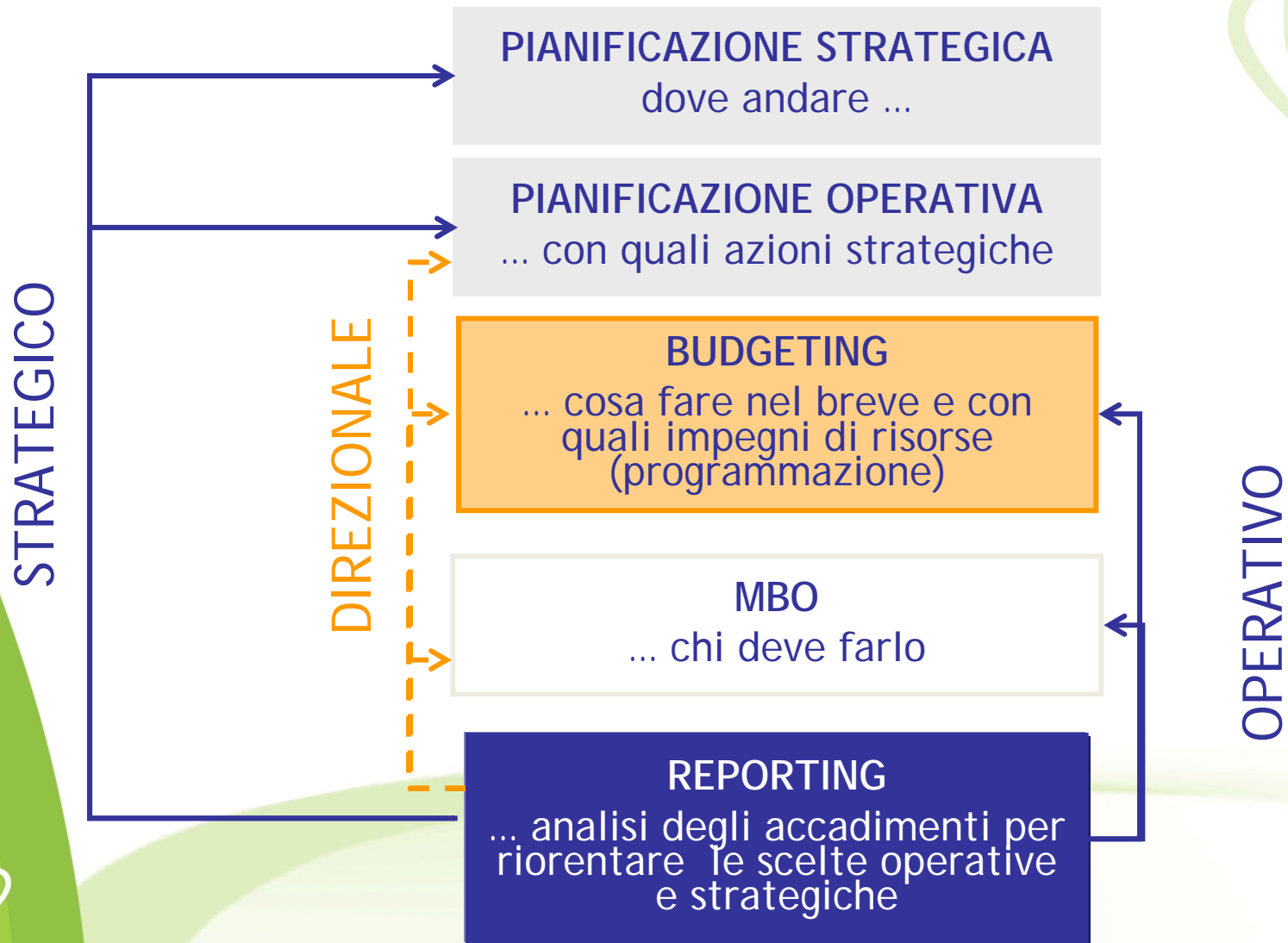
## Il punto di pareggio: la variazione dei costi variabili



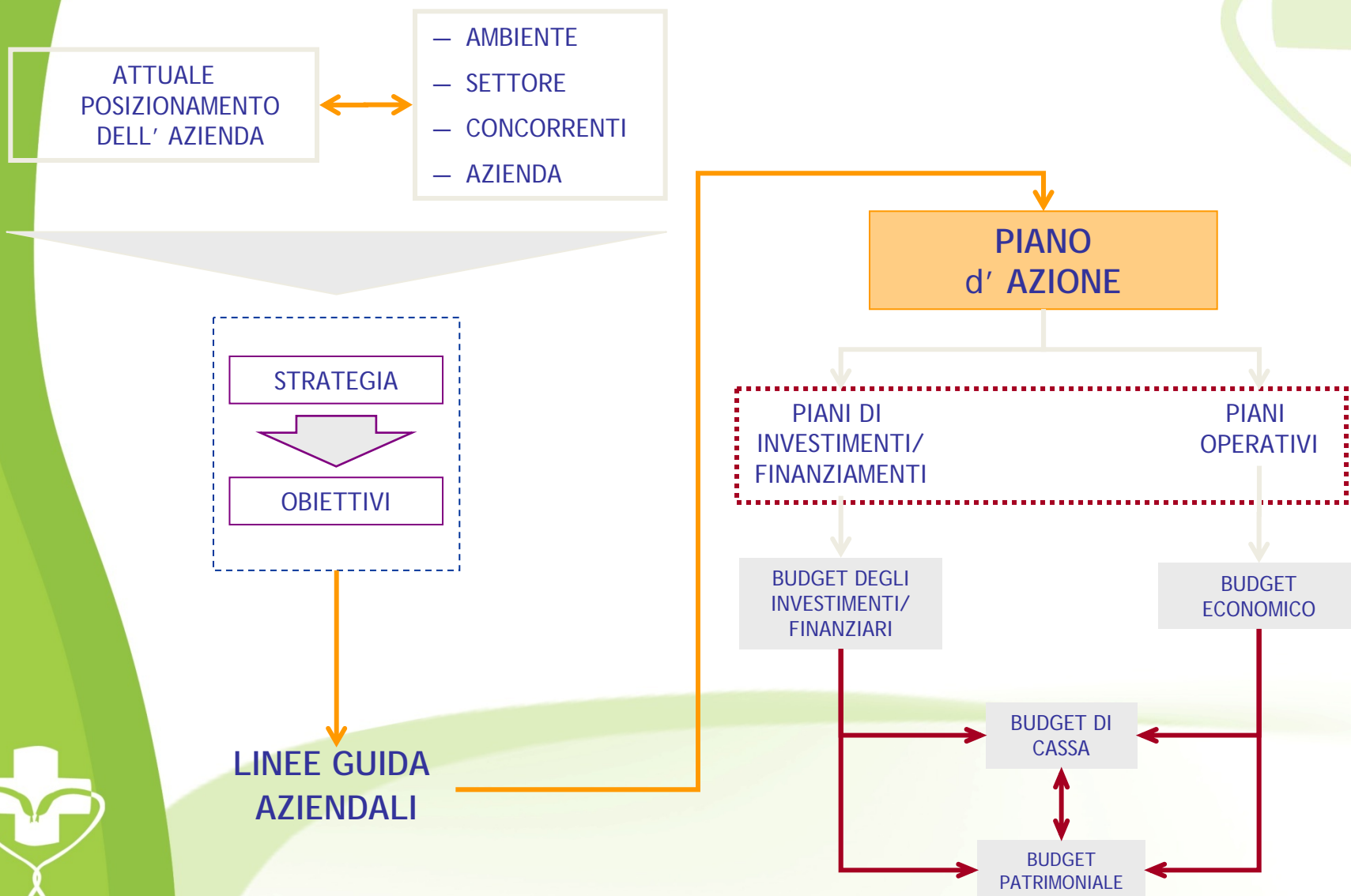
## 6.1 II budget



# il sistema di P&C: la declinazione



# il processo di budget: una visione sistemica



# il piano d'azione: la declinazione

PIANO d'AZIONE

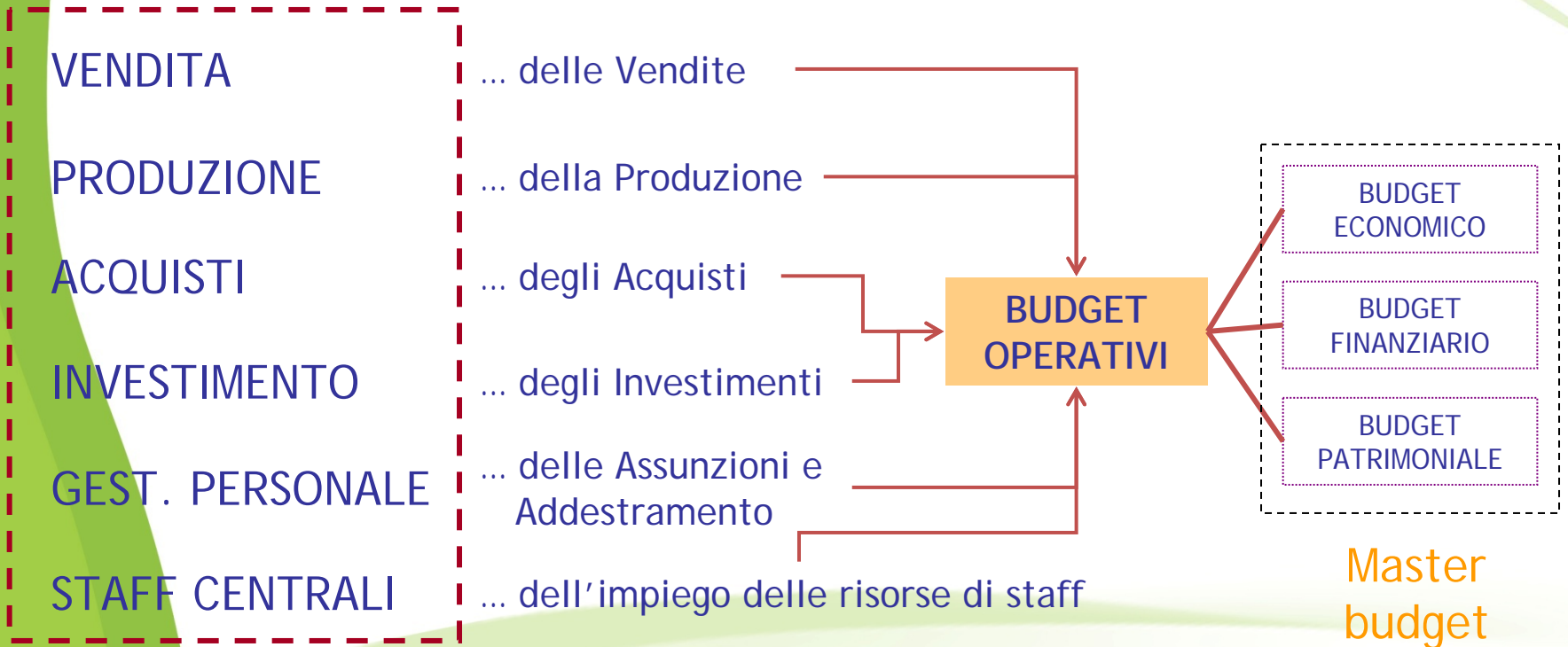


# dal piano d'azione al budget operativo

ATTIVITÀ  
aziendali



PROGRAMMAZIONE ...





## il sistema di budget in sintesi .....

- ➔ È UN PROCESSO ATTRAVERSO IL QUALE IL **PIANO D' AZIONE AZIENDALE** È ESPLOSO NEI PROGRAMMI PER L' ESERCIZIO A VENIRE
- ➔ IDENTIFICA IL DETTAGLIO DELLE “**AZIONI**” NECESSARIE PER CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI
- ➔ ESPRIME/MISURA/ASSEGNA “**OBIETTIVI**”:

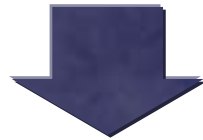
di ricavo }  
di costo } ... di reddito }  
di capitale investito } ... di redditività  
di performance non economica/patrimoniale

➔ ESPRIME/MISURA/ASSEGNA “**RESPONSABILITÀ**”  
(Azioni, Tempi, Risorse)



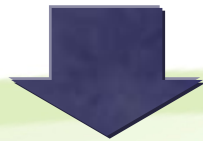
il budget: il ruolo nel processo gestionale

# STRUMENTO ECONOMICO



Efficienza/efficacia delle attività aziendali

# STRUMENTO ORGANIZZATIVO



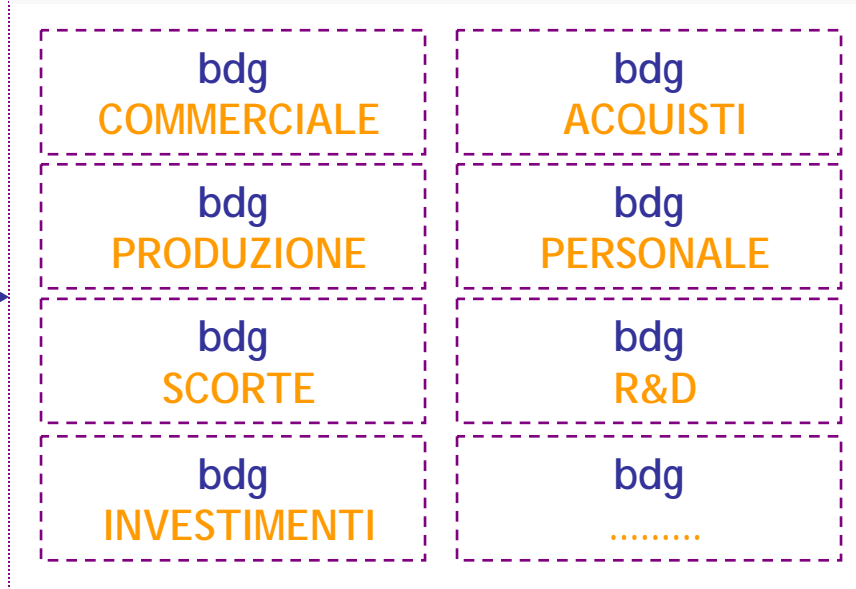
Efficacia dei comportamenti organizzativi



# la costruzione del budget: la visione d'insieme

**Obiettivi**  
per il periodo  
di budget

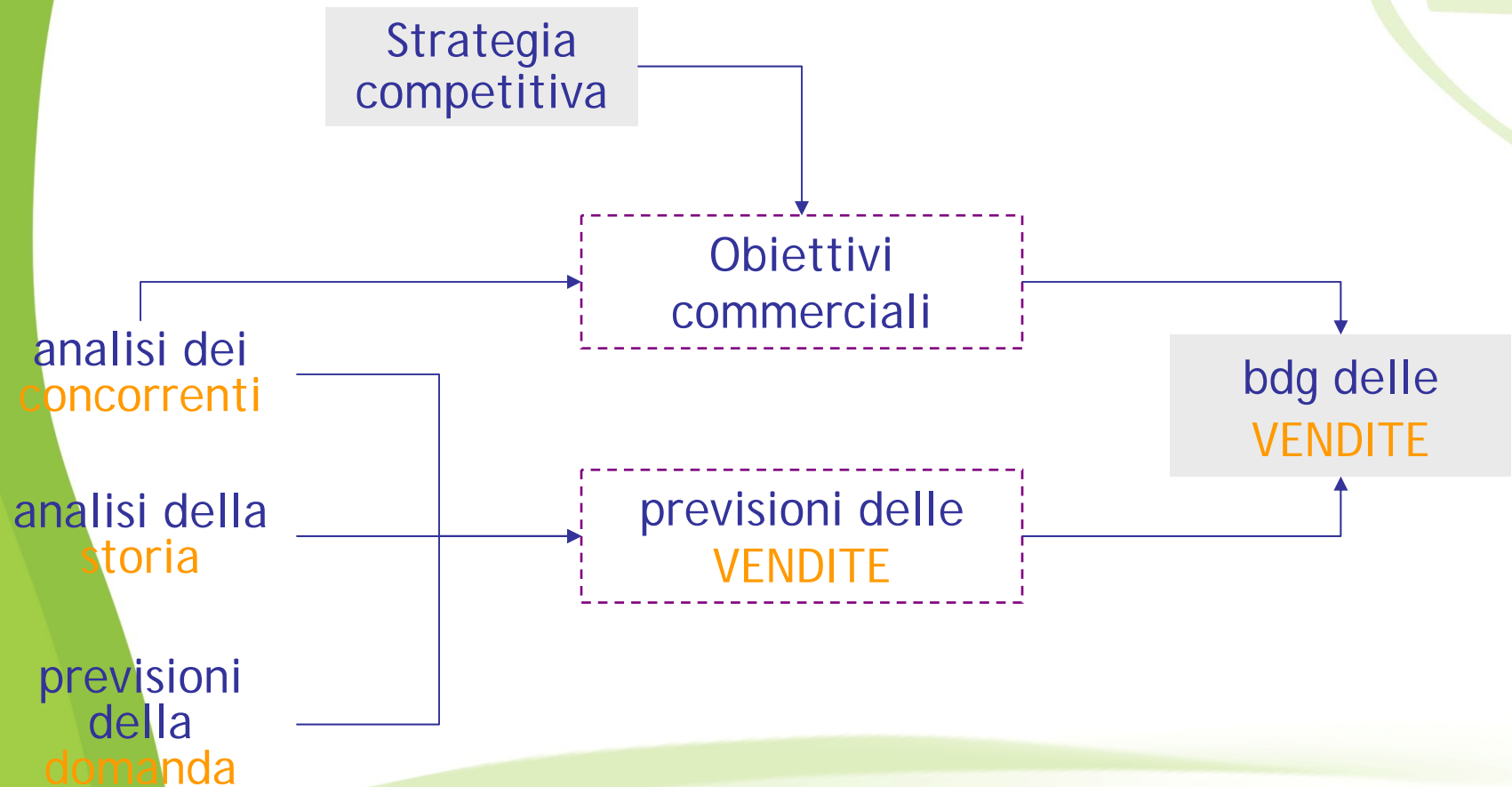
## BUDGET OPERATIVI



**MASTER  
BUDGET**



# il budget commerciale: i volumi di vendita



# il budget commerciale: gli obiettivi

- quali **prodotti** saranno venduti
- su quali **mercati** saranno venduti
- a quale **target** di clientela
- a quali **condizioni economiche**
- a che **livello di servizio**



# il budget commerciale: la lettura dei costi

Una possibile classificazione nasce dalla aggregazione dei costi per  
**AREE CRITICHE** ...

- 1) Creazione e sviluppo della Domanda
- 2) Acquisizione ordini
- 3) Evasione ordini
- 4) Mantenimento del Patrimonio Commerciale acquisto

... di cui hanno una notevole importanza:

- SCONTI ———→ espliciti (Quantità; fedeltà; Canale, Pronta Cassa)
- PROVVISORIE ———→ impliciti (Dilazione pagamento)
- ROYALTIES



# il budget economico: un modello

RICAVI

(-) COSTO DEL VENDUTO

- Costo materie prime
- Costo Manodopera diretta
- Costo Utenze
- Costi diretti di Vendita

= MARGINE DI CONTRIBUZIONE

(-) COSTI FISSI

- di produzione
- di vendita
- generali e amministrativi

= REDDITO OPERATIVO

(-) ONERI FINANZIARI

+ PROVENTI FINANZIARI

= REDDITO ANTE IMPOSTE

(-) IMPOSTE

= REDDITO NETTO

BUDGET COMMERCIALE

BUDGET PRODUZIONE  
BUDGET COMMERCIALE  
BUDGET PERSONALE

BUDGET PRODUZIONE  
BUDGET INVESTIMENTI  
BUDGET COMMERCIALE  
BUDGET SPESE GENERALI

BUDGET DI CASSA

F  
O  
N  
T  
E  
  
D  
A  
T  
I



# il budget patrimoniale: un modello

	IMPIEGHI	FONTI	
Casse e banche Crediti commerciali Crediti diversi Rimanenze	CAPITALE CIRCOLANTE	MEZZI DI TERZI	Debiti a breve termine (banche passive, debiti verso fornitori, debiti diversi)
Immobilizz. tecniche Immobilizz. finanziarie Immobilizz. immateriali	CAPITALE FISSO	MEZZI PROPRI	Debiti consolidati (mutui, prestiti obbligazionari, fondo Tfr)
			Capitale Sociale Riserve Utile

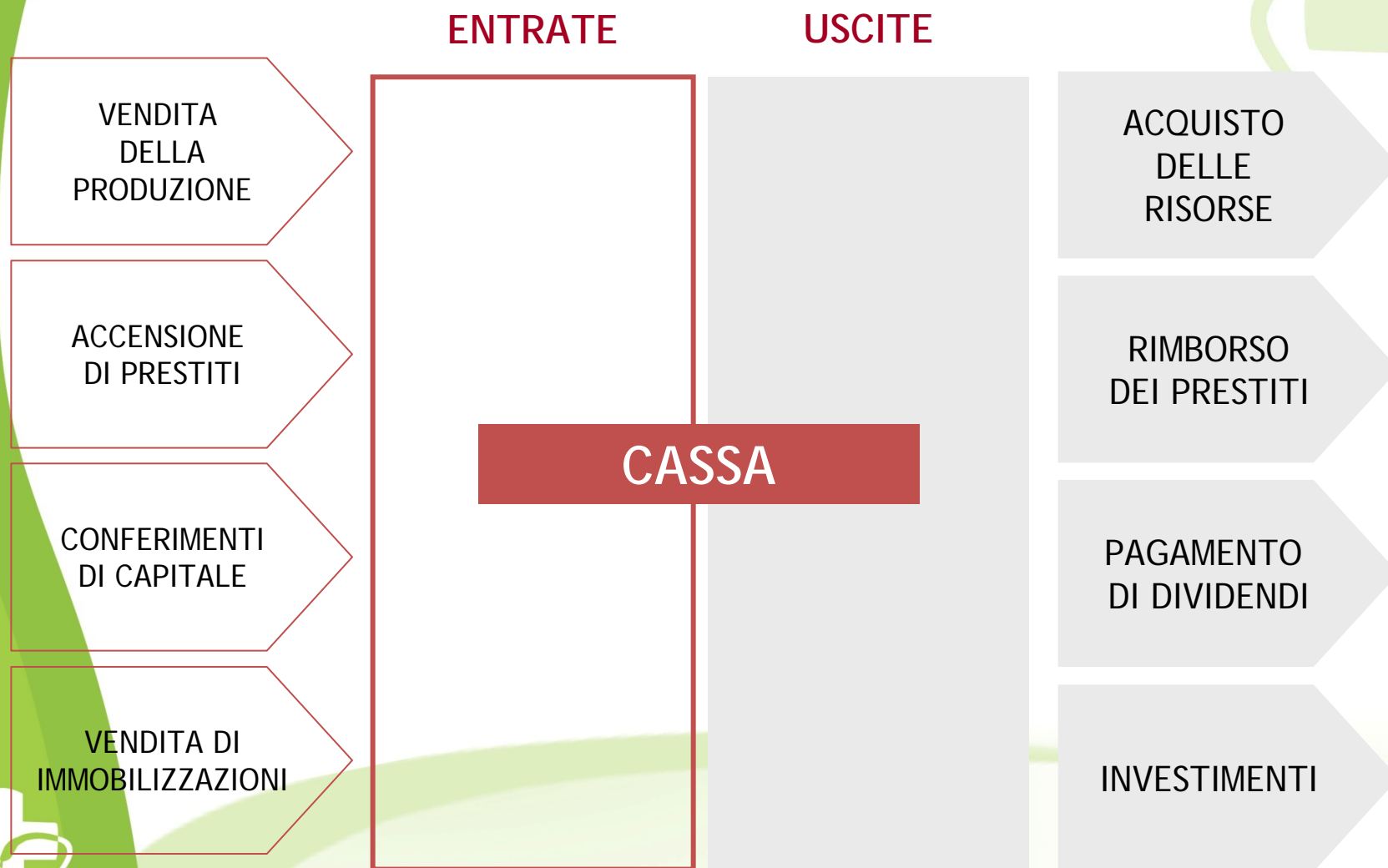
CAPITALE INVESTITO

FONTI di FINANZIAMENTO

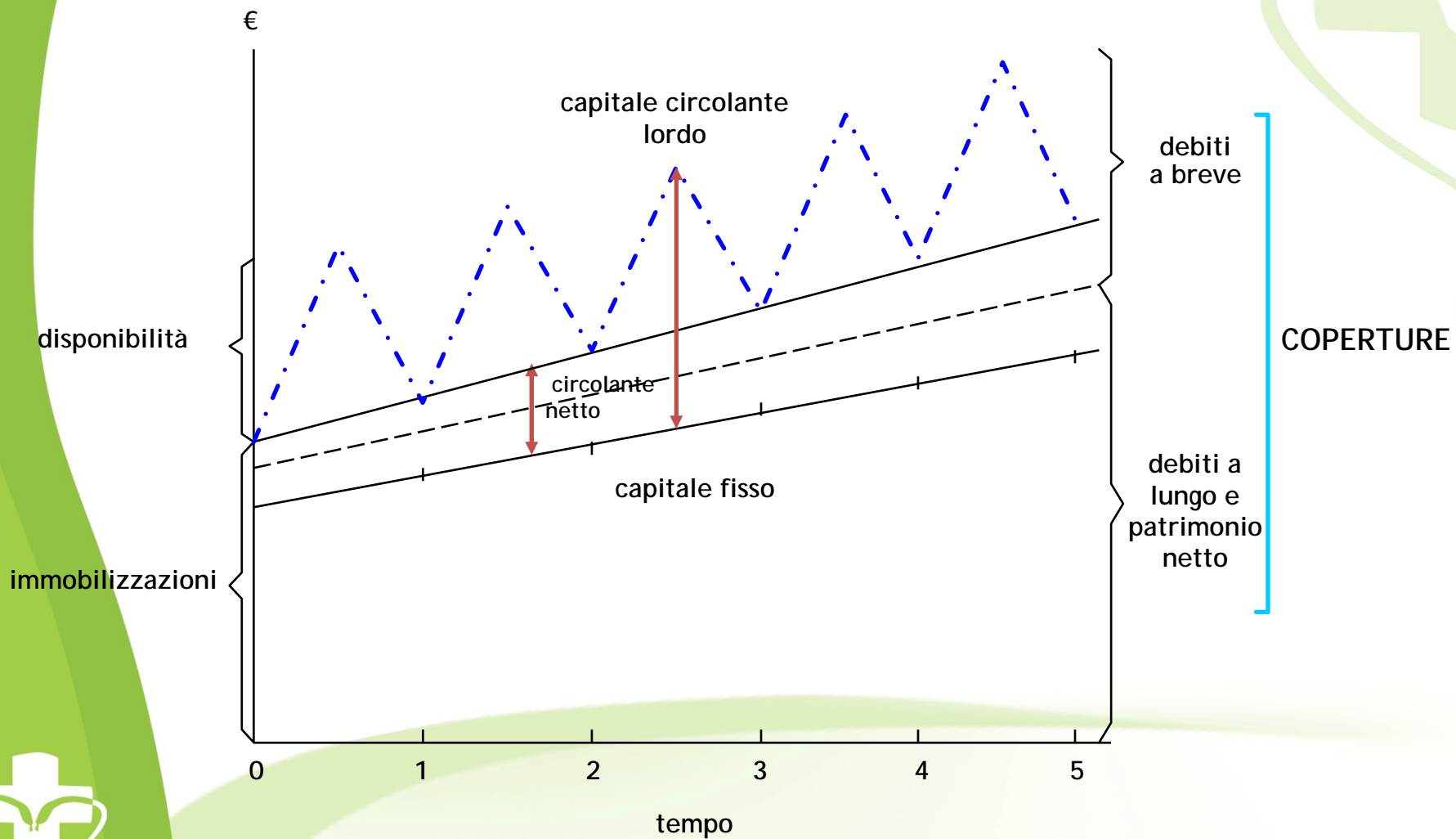




# il budget di cassa: un modello



# il budget di cassa: la logica



## 7.1 II reporting



## Il controllo di gestione: un commento

MISURARE EFFICACIA → Grado di realizzazione di risultati attesi

MISURARE EFFICIENZA → Risorse impiegate in rapporto ai risultati



*EFFICACIA*

OBIETTIVI

REALIZZAZIONI



*EFFICIENZA  
PROGRAMMATA*

*EFFICIENZA  
REALIZZATA*

RISORSE PROGRAMMATE

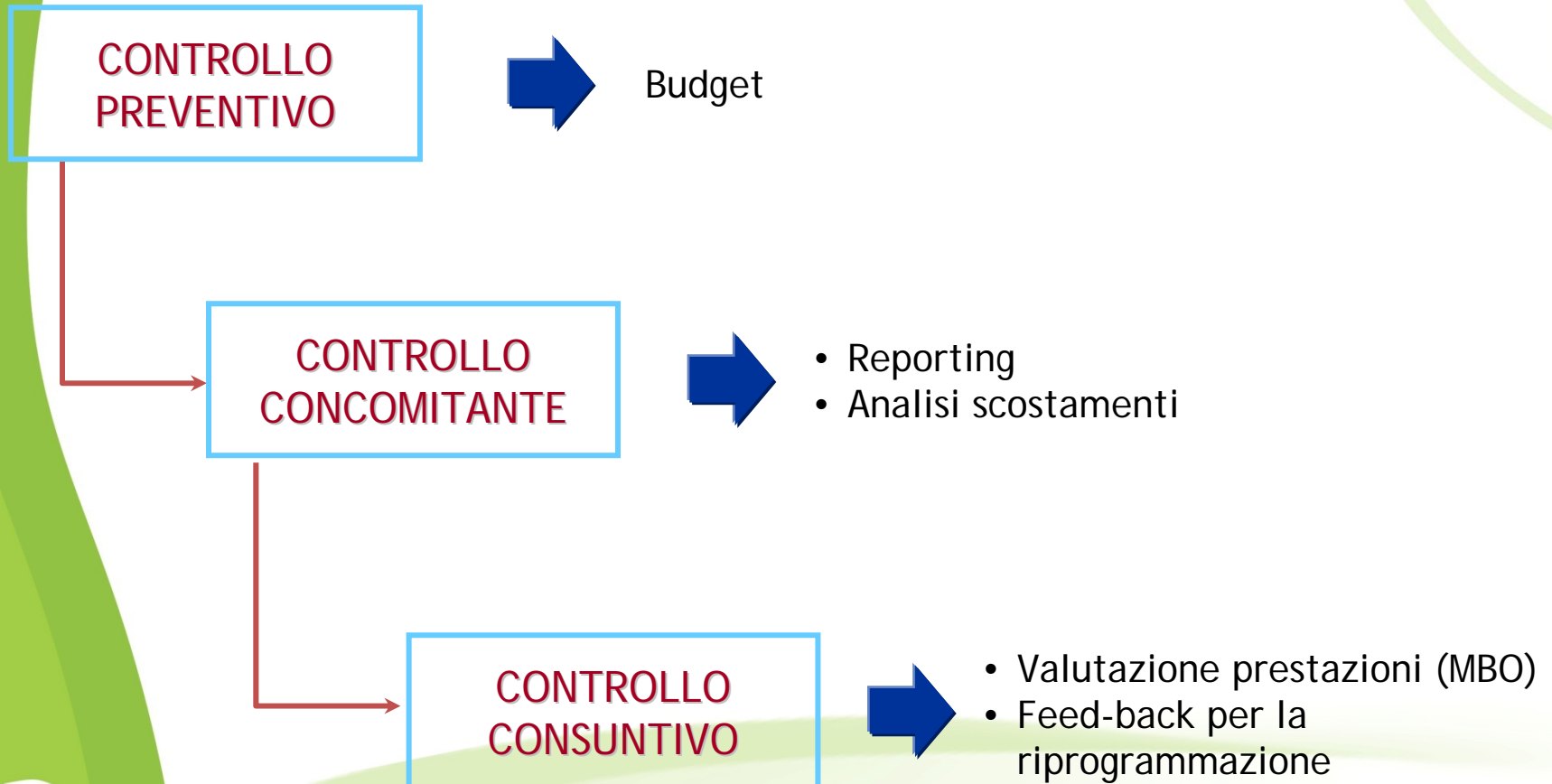
RISORSE CONSUMATE

*COSTI PROGRAMMATI*

*COSTI EFFETTIVI*



## Il controllo di gestione: un commento (segue)



# il controllo direzionale

CHE COSA  
È

insieme strutturato delle informazioni rilevanti di cui periodicamente deve disporre ogni responsabile-chiave nella forma più appropriata

A CHI È  
DESTINATO

- vertice aziendale
- singoli responsabili

RISPETTARE e  
RISPECCHIARE

- livelli di autonomia
- responsabilità

A COSA SERVE

- conoscere l'andamento delle variabili gestionali più importanti
- identificare selettivamente le aree di problemi
- diagnosticare correttamente le cause
- intervenire tempestivamente in modo appropriato

CHE COSA  
NON È

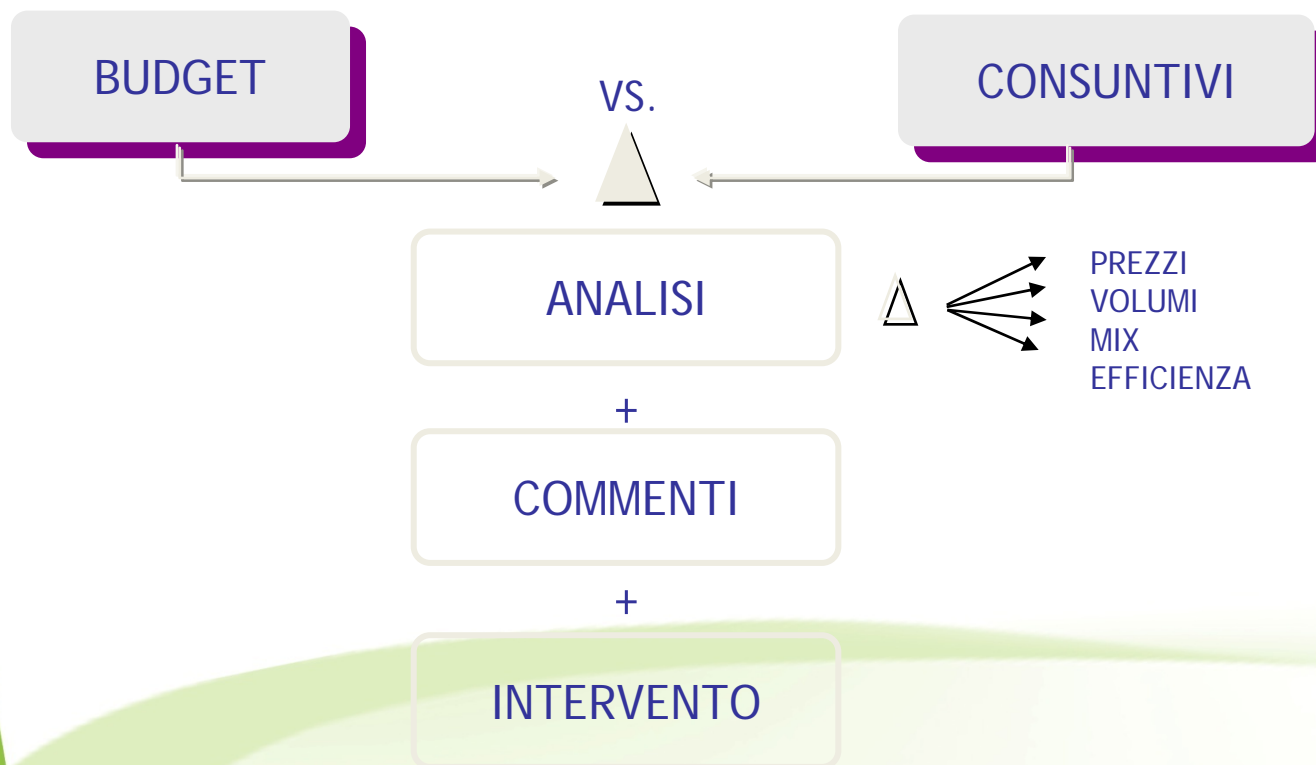
una raccolta statistica di dati

# L'approccio più diffuso

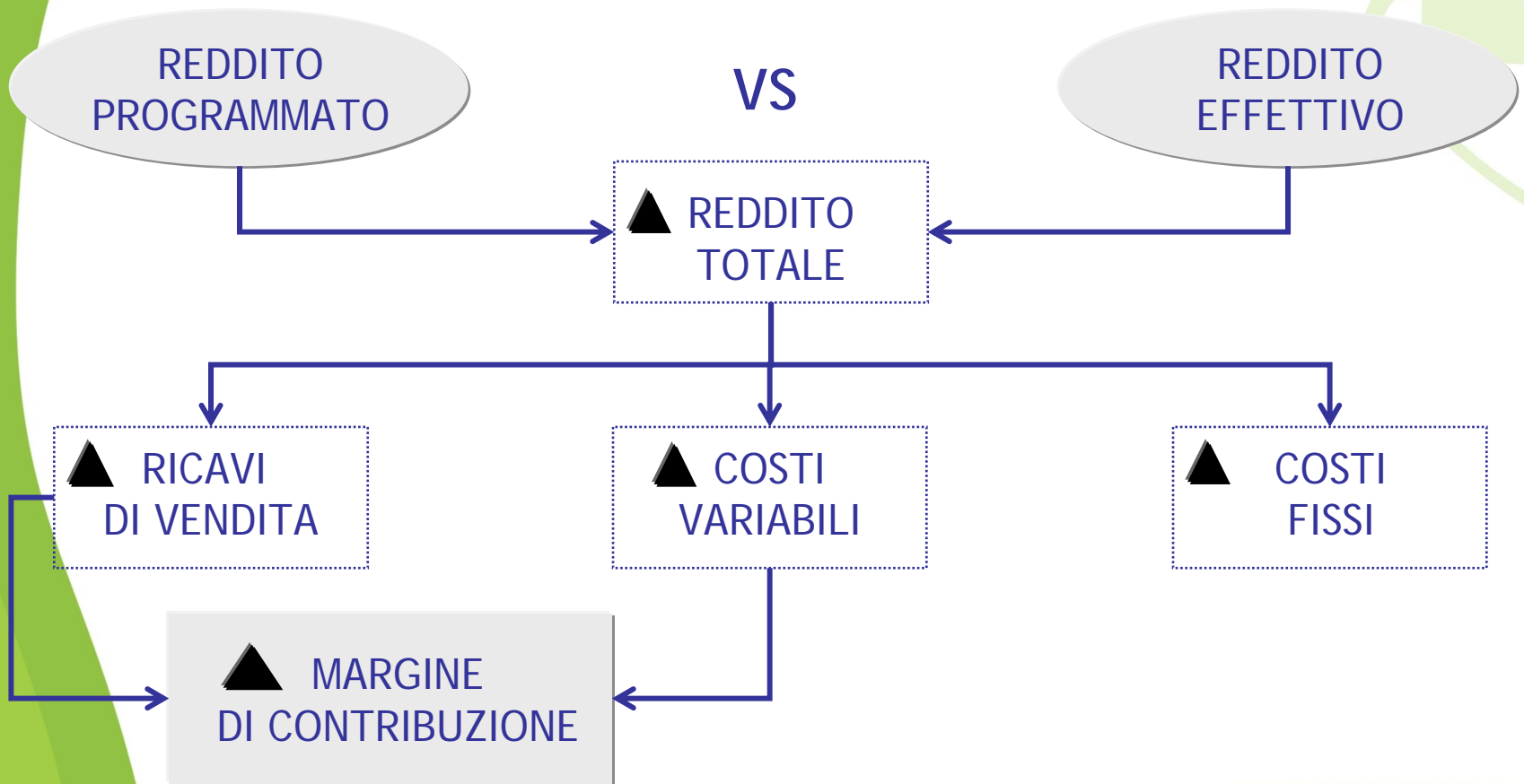
il controllo della gestione corrente, attraverso l'analisi degli scostamenti economico-finanziari .....

..... A SCADENZE PREDEFINITE

..... PER CENTRO DI RESPONSABILITÀ



# L'approccio più diffuso: il dettaglio



▲ Volume

▲ Mix

▲ Prezzi di vendita

▲ Prezzi di acquisto

▲ Efficienza

▲ Spesa





# L'analisi degli scostamenti dei ricavi

In presenza di un solo prodotto o famiglia di prodotti .....



# L'analisi degli scostamenti dei ricavi

In presenza di più prodotti o famiglie di prodotti .....



## le tipologie di scostamento

### VOLUME

misura la variazione di costo / ricavo in funzione dei maggiori o minori volumi venduti o prodotti a consuntivo (rispetto al budget)

### EFFICIENZA

misura la variazione di costo dovuta al maggior o minor utilizzo di fattori unitari per prodotto/servizio riscontrata a consuntivo (rispetto agli utilizzi ipotizzati a budget)

### PREZZO

misura la variazione data dai maggiori o minori prezzi (di vendita o di acquisto dei fattori produttivi) rilevati a consuntivo (rispetto ai prezzi di budget)

### MIX

misura la variazione di ricavo data da una diversa composizione delle vendite o la variazione di costo dovuta ad una diversa composizione delle risorse impiegate